

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**

**Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad III**



**TESIS DOCTORAL**

**Acciones de relaciones públicas: La Fundación**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

**María Teresa García Nieto**

Director

**José Luis Arceo Vacas**

**Madrid, 1994**

*"... no es posible que viva feliz quien no dirige sus ojos más que a sí mismo y todo lo refiere a la propia utilidad: si quieres vivir para ti mismo es menester que vivas para otro."*

SENECA: "Cartas Morales a Lucilio. Carta XLVIII: De la Amistad", 1964, p. 132).

## **INDICE**

	<b>PAGINA</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>9</b>
OBJETO Y METODOLOGIA.....	9
AGRADECIMIENTO.....	12
 <b>PARTE I.</b>	
<b>CONCEPTO, CARACTERISTICAS, EVOLUCION Y SITUACION ACTUAL DE LAS FUNDACIONES EN EL MUNDO.....</b>	<b>14</b>
 1. CONCEPTO DE FUNDACION.....	15
2. CARACTERISTICAS DE LA FUNDACION.....	21
2.1. ELEMENTOS BASICOS.....	22
2.2. ORGANOS DE CONTROL.....	25
 3. EVOLUCION HISTORICA Y PANORAMA ACTUAL DE LAS FUNDACIONES.....	29
3.1. ANTECEDENTES.....	29
3.2. ESTADOS UNIDOS.....	32
3.3. EUROPA .....	39
3.3.1. REINO UNIDO.....	42
3.3.2. FRANCIA .....	44
3.3.3. ALEMANIA.....	45

3.3.4. LA EUROPA DEL ESTE. EL CASO RUSO	45
3.3.4.1. RUSIA .....	52
3.4. FUNDACIONES EN IBEROAMERICA.....	56
3.5. FUNDACIONES EN ESPAÑA.....	59
3.5.1. NUMERO DE FUNDACIONES.....	59
3.5.2. TIPOLOGIA .....	61
3.5.2.1. UBICACION GEOGRAFICA .....	63
3.5.2.2. ORIGEN.....	72
3.5.2.3. NATURALEZA DE SUS ACTIVIDADES Y FIN DE LA FUNDACION.....	80
3.5.3. EVOLUCION Y SITUACION ACTUAL.....	95
3.5.4. FINANCIACION.....	102
3.5.5. REGIMEN JURIDICO.....	114
3.5.6. ORGANIZACIONES DE FUNDACIONES CON PARTICIPACION ESPAÑOLA.....	117
4. FUNDACION, DEMOCRACIA Y DESARROLLO.....	124

## **PARTE II.**

<b>RELACIONES PUBLICAS Y FUNDACIONES .....</b>	<b>139</b>
------------------------------------------------	------------

### **1. EVOLUCION DE LAS RELACIONES PUBLICAS Y SU**

VINCULACION CON LA FUNDACION.....	140
-----------------------------------	-----



1.1. EL VACIO FUNDACIONAL EN LAS DOS PRIMERAS ETAPAS DE LAS RELACIONES PUBLICAS .....	141
1.2. EL COMIENZO Y DESARROLLO DE LA FUNDACION COMO ACCION Y TECNICA DE RELACIONES PUBLICAS.....	155
2.- EL PAPEL DE LA FUNDACION EN LAS RELACIONES PUBLICAS.....	174
2.1. LA BASE DEL NEOCONDUCTISMO COGNITIVISTA.....	175
2.2. OBJETIVOS, EFECTOS Y ACCION DE LA FUNDACION EN RELACIONES PUBLICAS .....	186
2.3. LA FUNDACION Y SU CONEXION A LOS CONCEPTOS VANGUARDISTAS DE LAS RELACIONES PUBLICAS, LA OPINION PUBLICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	202
2.3.1. EL CONCEPTO VANGUARDISTA DE RELACIONES PUBLICAS.....	203
2.3.2. LA OPINION PUBLICA COMO REFERENCIA DE LAS RELACIONES PUBLICAS.....	210
2.3.2.1. PRECEDENTES SIGNIFICATIVOS.....	210
2.3.2.2. EL CONCEPTO VANGUARDISTA DE OPINION PUBLICA.....	212
2.3.2.3. LA INVESTIGACION DE LA OPINION PUBLICA EN RELACIONES PUBLICAS .....	220
2.3.3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SU	

CONEXION CON LAS RELACIONES	
PUBLICAS Y LA FUNDACION .....	229
2.3.3.1. TENDENCIAS SOCIALES.....	229
2.3.3.2. PRECEDENTES .....	234
2.3.3.3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL,	
HOY.....	244
2.3.3.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL E	
INTERES PUBLICO.....	253
2.3.3.5. ESTRUCTURAS PARA LA	
RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	264

### **PARTE III.**

#### **UN CASO REAL DE LA FUNDACION EN RELACIONES PUBLICAS:**

<b>EL SECTOR FINANCIERO.....</b>	<b>276</b>
1. CAJA DE MADRID .....	282
1.- EL CASO DE CAJA DE MADRID .....	283
1.1. EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACION DE CAJA DE	
MADRID.....	286
1.2. LA FUNDACION CAJA DE MADRID .....	302
CONCLUSIONES.....	334
2. "LA CAIXA" .....	338
2.- EL CASO DE "LA CAIXA" .....	339
2.1. EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACION DE	
"LA CAIXA" .....	344

2.2. LA FUNDACION "LA CAIXA" .....	353
CONCLUSIONES.....	376
3. GRUPO MARCH .....	379
3.- EL CASO DEL GRUPO MARCH.....	380
3.1. EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACION DEL GRUPO MARCH.....	385
3.2. LA FUNDACION JUAN MARCH .....	395
CONCLUSIONES .....	432
4. NATWEST.....	434
4.- EL CASO DEL BANCO NATWEST .....	435
4.1. EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACION DEL BANCO NATWEST.....	439
4.2. LA FUNDACION NATWEST .....	443
CONCLUSIONES.....	468
5. CENTRAL HISPANO.....	471
5.- EL CASO DEL BANCO CENTRAL HISPANO .....	472
5.1. EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACION DEL BANCO CENTRAL HISPANO .....	476
5.2. LA FUNDACION CENTRAL HISPANO .....	493
CONCLUSIONES.....	509
6. BANESTO.....	512
6.- EL CASO DEL BANCO ESPAÑOL DE CREDITO .....	513
6.1. EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACION DE BANESTO ..	520
6.2. LA FUNDACION CULTURAL BANESTO .....	526
CONCLUSIONES.....	546
7. BBV.....	548

7.- EL CASO DEL BANCO BILBAO VIZCAYA.....	549
7.1. EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACION DEL BBV.....	552
7.2. LA FUNDACION BBV.....	564
CONCLUSIONES .....	581
8.ARGENTARIA.....	583
8.- EL CASO DE ARGENTARIA .....	584
8.1. EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACION DE	
ARGENTARIA.....	587
8.2. LA FUNDACION ARGENTARIA .....	589
CONCLUSIONES.....	604
 CONCLUSIONES FINALES.....	 607
 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	 634

## **INTRODUCCIÓN**

### **OBJETO Y METODOLOGIA**

En la investigación que presentamos, trataremos de identificar:

a) Hasta qué punto la fundación puede ser considerada, hoy, una acción de relaciones públicas, de acuerdo con sus concepciones.

b) A su vez, si es que se cumple lo anterior, en qué momento de la historia de las relaciones públicas, la fundación empezó a ser utilizada o entendida como tal acción.

c) Asimismo, con qué papel concreto, y con qué posible eficacia específica, la fundación se integra hoy en las relaciones públicas más refinadas y de vanguardia.

Pretendemos demostrar, pues, que la fundación, teórica y metodológicamente, no sólo es una acción de relaciones públicas, sino que, además, constituye una de las manifestaciones más representativas y refinadas de las

relaciones públicas modernas. Y aspiramos, asimismo, a comprobar la corroboración empírica, de esta hipótesis, mediante su contrastación con la práctica real de la fundación.

Para ello, desarrollaremos este trabajo en tres partes. En la primera, nos proponemos llegar a un concepto actual de fundación, identificar sus características, elementos básicos, su estructura, organización y órganos de control; conocer su evolución histórica y su situación actual en el mundo y, concretamente, en España; establecer tipologías en virtud de su ubicación geográfica, su origen, naturaleza y fines...; conocer sus formas de financiación, su regulación jurídica, y organizaciones de fundaciones; y, contextualizarla social, política y económicamente.

En la segunda parte, trataremos de encontrar los vínculos existentes entre la fundación y las relaciones públicas, desde su evolución histórica, es decir, desde los planteamientos de relaciones públicas más tradicionales hasta los más vanguardistas; esclarecer cuál es el papel de la fundación en las relaciones públicas; determinar a qué modelo de relaciones públicas responde la fundación, atendiendo a sus características y objetivos; e Identificar

los rasgos que determinan a la fundación como acción de relaciones públicas de vanguardia.

Y, en la tercera parte, trataremos de corroborar las conclusiones a las que hayamos llegado, mediante la contrastación de éstas con la práctica real de la fundación. Concretamente, de las fundaciones vinculadas a organizaciones bancarias y/o financieras.

Para llevar a efecto la tercera parte, hemos procedido a contactar con las fundaciones más representativas del sector bancario y financiero, de ámbito nacional. En concreto, *Caja de Madrid*, *"la Caixa"*, *Grupo March*, *NatWest*, *Banco Central Hispano*, *Banesto*, *BBV* y *Argentaria*.

Las entrevistas con sus dirigentes de comunicación, y los responsables de sus respectivas fundaciones, y el material publicado por estas organizaciones, será la base documental de la que partiremos para elaborar conclusiones, previo contraste de estos casos reales con el cuerpo teórico elaborado en las dos primeras partes del trabajo. Partes teóricas estas, que contruiremos apoyándonos en la bibliografía más representativa al uso, sobre todo la proveniente de Estados Unidos, cuna y meca del objeto de

estudio del esta investigación.

## **AGRADECIMIENTO**

Al catedrático Dr. José Luis Arceo Vacas, director de esta tesis doctoral.

Al Centro de Fundaciones.

Al departamento de comunicación e imagen corporativa de *Caja de Madrid*.

A la *Fundación Caja de Madrid*.

Al departamento de comunicación de "*la Caixa*".

A la *Fundación "la Caixa"*.

Al departamento de comunicación del *Grupo March*.

A la *Fundación Juan March*.

A la dirección de comunicación del *Banco NatWest*.



A la *Fundación NatWest*.

A la dirección de comunicación del *Banco Central Hispano (BCH)*.

A la *Fundación Central Hispano*.

Al departamento de comunicación de *Banesto*.

A la *Fundación Cultural Banesto*.

A la unidad de comunicación e imagen del *Banco Bilbao Vizcaya (BBV)*.

A la *Fundación BBV*.

A la *Fundación Argentaria*.

**PARTE I**  
**CONCEPTO, CARACTERISTICAS, EVOLUCION**  
**Y SITUACION ACTUAL DE LAS FUNDACIONES**  
**EN EL MUNDO**

Esta parte trata de mostrar no sólo el concepto de **fundación** que más pueda interesar a este trabajo, sino a su vez las características asimismo más interesantes de dichas instituciones. Tras ello, se procederá a un análisis de la evolución histórica de las fundaciones, terminando con su situación actual tanto en España como en otros lugares significativos del globo. Adicionalmente, se verá su conexión con la democracia y el desarrollo.

## 1. CONCEPTO DE FUNDACION

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua nos dice que el término fundación procede del vocablo latino "fundatio-onis" y lo define como "Acción o efecto de fundar. 2- Principio, erección, establecimiento y origen de una cosa. 3- Documento en que constan las cláusulas de una institución o mayorazgo, obra pía, etc. 4- For. persona jurídica dedicada a la beneficencia, ciencia, enseñanza, o piedad que continúa y cumple la voluntad de quien la erige" (Real Academia Española, 1992, p. 709).

La Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales, en la voz "fundaciones", las define como "instrumentos de los que se sirve la riqueza privada para

contribuir a un fin público" (Emerson Adrews, F., 1975, p. 56).

Tal como nos muestra Manuel Cabra de Luna en su artículo titulado "Las Fundaciones en España: situación actual y perspectivas de futuro desde una óptica social" parece existir cierto consenso entre instituciones oficiales y profesionales a la hora de definir el concepto de **fundación**. El *Club de la Haya* y la *Guía de la Fundación Americana*, coinciden en definir la fundación como:

*"una organización de índole no gubernamental, no lucrativa, promotora y/o ejecutora de donaciones, de carácter operativo, con una fuente regular de ingresos, y que regida por un Patronato o Consejo de Administración se crea para fomentar y llevar a cabo actividades que permitan alcanzar tal objetivo, ya sean sociales, humanitarias, religiosas, sanitarias, docentes, investigadoras, etc., con el fin de propiciar el bienestar común"* (Cabra de Luna, 1991, p. 109).

Jan-Herman Meerdink, vicepresidente del *Club de la Haya*, en su ponencia del curso titulado "Presente y Futuro de las Fundaciones" organizado por la *Escuela Libre de Derecho y Economía*, en Madrid, en Marzo de 1989, hace notar

que cada país tiene su propia definición del concepto de fundación. A pesar de ello, Meerdink propone una definición personal que prácticamente coincide con la enunciada por Manuel Cabra de Luna, confirmando así el consenso existente al respecto. Meerdink entiende la fundación como

*"una organización no gubernamental, no lucrativa, promotora de donaciones y/u organización operacional con un "status" legal, un fondo principal de su propiedad y/o una fuente regular estatutaria de ingresos. Semejante fundación debería ser regida por su propio consejo de administración o directores. Se crea para mantener o apoyar aquellas actividades sociales, docentes, caritativas, culturales, religiosas o de otro tipo, que sirvan para el bienestar común" (Meerdink, J., 1990, p. 170).*

Nuestra Constitución Española de 1978, en su artículo 34, apartado 1º, reconoce la fundación como Derecho Fundamental para fines de interés general con arreglo a la Ley.

El reciente Proyecto de Ley de Fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general (B.O.E. del 30 de junio de

1994), identifica qué entiende por fundación en su Capítulo I, Artículo 1. El texto dice literalmente:

*"1. Son fundaciones las organizaciones constituidas sin ánimo de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general.*

*2. Las fundaciones se rigen por la voluntad del fundador y, en todo caso, por la presente ley."*

Este Proyecto de Ley muestra expresamente algo que se manifestaba sólo de manera implícita en el artículo 34.1 de la Constitución de 1978, y es el alcance de los fines de "interés general" de las fundaciones. En el Capítulo I, Artículo 2 del mencionado Proyecto de Ley, se aclara que la finalidad de la actividad fundacional debe beneficiar a colectividades genéricas de personas y no a individuos vinculados, hasta un cuarto grado, con la familia del fundador, quedando excluidas, sin embargo, las fundaciones cuya actividad exclusiva o principal sea la conservación de bienes del patrimonio histórico español.

Es preciso hacer un inciso respecto a este punto, en

tanto que el reconocimiento jurídico del interés general como fin de toda fundación supone dejar patente la atribución de competencias sociales a instituciones no estatales. Ello constituye, a su vez, una manifestación del fin de la dicotomía Estado-Sociedad y del comienzo de su necesaria complementariedad en un Estado Social de Derecho, como es el nuestro (Tomás y Valiente, F., 1994, p. 35). Pero, este aspecto será objeto de nuestra consideración más adelante.

El artículo 35, número 1º del Código Civil, confirma la naturaleza de las fundaciones como persona jurídica, que señalaba ya el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua,:

*"Son personas jurídicas: 1º Las corporaciones, asociaciones y fundaciones de interés público reconocidas por la ley. Su personalidad empieza desde el instante mismo en que, con arreglo a Derecho, hubiesen quedado válidamente constituidas".*

Esta personalidad jurídica se presenta como una exigencia en el Capítulo I, Artículo 3, del Proyecto de Ley de 30 de junio de 1994 sobre fundaciones, al indicar que las fundaciones tendrán personalidad jurídica desde el

momento de su inscripción en el *Registro de Fundaciones*, siendo estas fundaciones inscritas en el Registro, y sólo éstas, las que podrán denominarse "fundaciones".

Se trata, sin embargo, de una persona jurídica que presenta la peculiaridad de nacer y existir vinculada a una institución, tal como nos muestra la parte final del artículo 137 del mencionado Código Civil:

*"La capacidad civil de las Fundaciones se regulará por las reglas de su institución, debidamente aprobadas por disposición administrativa, cuando este requisito fuese necesario".*

La referenciada institución, no obstante, debe ser considerada en sentido amplio, ya que pueden ser fundadores de fundaciones tanto entidades jurídicas como personas físicas, ya sean éstas públicas o privadas, tal como se reconoce en el Capítulo II, Artículo 6, del Proyecto de Ley.

Pese a su naturaleza jurídica, la fundación presenta una serie de rasgos que la diferencian visiblemente de cualquier otra persona jurídica, y estos son:



- ser una organización no asociativa;
- ser un ente sin ánimo de lucro, lo que determina la posibilidad de que la fundación pueda percibir, de sus beneficiarios, contraprestaciones económicas por los servicios que ofrece y la realización de actividades típicamente empresariales.

## **2. CARACTERISTICAS DE LA FUNDACION**

Conocido tanto el concepto de fundación como los elementos inmediatos derivados de éste que identifican y diferencian la fundación como entidad jurídica, conviene ahora adentrarnos en las características generales que vinculan al fundador y a la fundación por sus efectos sociales, esto es, como manifestación de su responsabilidad civil. Concretamente vamos a centrar nuestra atención sobre las repercusiones que la fundación tiene para el fundador en la relación con sus públicos, en términos de notoriedad, imagen, actitud y/o intención.

## **2.1. ELEMENTOS BASICOS**

Hablar de fundaciones implica la necesaria alusión a tres elementos que deben ser considerados básicos, ya que su concurrencia es requisito imprescindible para la constitución y desarrollo de tales instituciones. Estos elementos, tal como nos indican Manuel Aznar López y Luis Benito Ruiz (1991, pp. 163-165), son:

- Patrimonio
- Organización
- Fin o fines.

Sin embargo, hay que decir que, de estos tres elementos, los dos primeros, esto es el patrimonio y la organización, se establecen a expensas del fin o fines últimos por y para los que se crea la institución.

Toda fundación se crea a partir de un patrimonio inmovilizado que es susceptible de ser ampliado, pero que nunca podrá ser enajenado. Ese patrimonio puede estar formado por bienes muebles o inmuebles, así como por participaciones en el accionariado de empresas lucrativas,

en cuyo caso la fundación participa como un accionista más, favoreciéndose por tanto del reparto de beneficios. Pero como accionista, la fundación se caracteriza porque debe emplear necesariamente estos beneficios para procurar la mejora y ampliación de la actividad o actividades de interés social que dicha fundación desarrolle, y nunca como instrumento de lucro. En definitiva, y tal como indica el Proyecto de Ley de Fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general, el patrimonio de las fundaciones puede estar constituido por toda clase de bienes y derechos susceptibles de valoración económica.

Para la gestión de ese patrimonio, la fundación se constituye como persona jurídica. Como tal, precisa de una estructura organizativa que le permita desarrollar eficazmente actividades de carácter social con el objeto de responder a la finalidad para la cual fue creada. Esta organización está encabezada por un órgano de gobierno que recibe el nombre de **patronato**, el cual puede estar constituido por uno o varios individuos, siendo el patronato colectivo el caso más frecuente.

El patronato es designado por el fundador, por la persona en que el fundador haya delegado tal tarea o, en

su defecto, por el Estado a través de su protectorado (órganos de la Administración del Estado encargados del control administrativo del funcionamiento de las fundaciones), el cual tiene potestad para suspender o destituir a los patronos designados por el fundador. En su actuación, el patronato siempre debe responder a lo estipulado por las normas fundacionales así como por las leyes y reglamentos que afecten a la actividad de la fundación. Los patronos pueden a su vez designar las personas que, representando otros cargos de la estructura organizativa fundacional, deberán desempeñar su función como empleados de la fundación. Este es el caso por ejemplo de la figura del gerente de la fundación. Precisamente una de las hipótesis del estudio que ahora presentamos se refiere al incremento de la profesionalización de las personas que ejercen tales funciones organizativas en las fundaciones corporativas.

En cuanto a los fines de la fundación, ya hemos indicado que estos constituyen la razón de ser de este tipo de instituciones. Desde el momento en que la Constitución en su artículo 34, y con ella otros textos jurídicos, reconocen el derecho de fundación, éste queda supeditado a fines de interés general, de interés público. Y es precisamente esta finalidad de interés general, lo que

determina la naturaleza no lucrativa de las fundaciones.

## 2.2. ORGANOS DE CONTROL

El **protectorado** es la figura típica de control de las fundaciones. Ejercitado por las Administraciones Públicas, se presenta en los sucesivos textos legales sobre fundaciones como el instrumento que garantiza el recto ejercicio del derecho de fundación. Así, el texto del Proyecto de Ley de Fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general, en su Título I, Capítulo VII, Artículo 32, dice:

*"1. El protectorado facilitará el recto ejercicio del derecho de fundación y asegurará la legalidad de su constitución y funcionamiento.*

*2. El protectorado será ejercido por la Administración General del Estado en la forma que reglamentariamente se determine, respecto de las fundaciones de competencia estatal, ...".*

En este sentido el Proyecto de Ley no incorpora relevantes novedades respecto a la figura y funciones del

protectorado, ratificando las ya reconocidas por la legislación anterior:

- Función de inspección, "velar por el efectivo cumplimiento de los fines fundacionales de acuerdo con la voluntad del fundador y teniendo en cuenta la consecución del interés general".

- Función de control económico, "verificar si los recursos económicos de la fundación han sido aplicados a los fines fundacionales".

- Función sancionadora; recogida en el punto 3. del mencionado Artículo 32 del Proyecto de Ley, legitima al protectorado para juzgar y sancionar, en su caso, la actuación de los patronos cuando ésta contraría los preceptos legales y estatutarios por los que se rige la fundación, pudiendo llegar al cese de los patronos.

- Función interina de gobierno; de acuerdo con el mencionado proyecto, el protectorado podrá ejercer las funciones del patronato de la fundación cuando, por cualquier motivo, falten todas las personas de dicho órgano.

El Proyecto de Ley del 30 de junio de 1994, al proponer en su Artículo 36 del Capítulo VII, Título I, la creación de un **registro de fundaciones** de carácter público en el Ministerio de Justicia, con la función de inscribir las fundaciones de competencia estatal y de los actos que, con arreglo a la ley, le sean inscribibles, mantiene la exención de tal responsabilidad al protectorado. Hasta este momento, según la Sentencia de 7 de abril de 1920, del Tribunal Supremo, en ningún artículo del Código Civil se exige la aprobación del Estado para la existencia de una fundación, no siendo necesario asimismo la previa declaración administrativa de su licitud. De esta manera, el Proyecto de Ley de Fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general al exigir el registro de la fundación como requisito legal para la constitución de una fundación, pone fin al vacío legal existente hasta el momento, en cuanto al modo por el que se acredita la existencia de una fundación, manteniendo la figura del protectorado al margen de dicha potestad.

No obstante, interesa resaltar a efectos del presente trabajo, las nuevas funciones atribuidas al protectorado por el mencionado Proyecto de Ley:

- Función de asesoramiento y apoyo a las fundaciones.
- Función de dar publicidad a la existencia y actividades de las fundaciones.

La primera, porque supone el reconocimiento estatal de las fundaciones como órganos activos de la sociedad civil, que complementan o sustituyen las acciones de los órganos de las distintas Administraciones Públicas en el desempeño de sus responsabilidades sociales.

La segunda, porque contribuye a dar notoriedad a las fundaciones, haciendo que cada vez más personas tengan conocimiento de dichas fundaciones y de sus actividades, pudiendo beneficiarse así de sus servicios, garantizando el cumplimiento del "interés general" de la finalidad fundacional.

Asimismo, el Proyecto de Ley de 30 de junio de 1994, en su Artículo 38 prevé la creación del **Consejo superior de fundaciones** como órgano de carácter consultivo, integrado por representantes de la Administración General del Estado, de las Comunidades Autónomas y de las Fundaciones. Este Consejo se regirá por las normas que reglamentariamente se establezcan sobre su composición y



estructura. Y sus funciones consistirían en asesorar, informar y dictaminar sobre disposiciones legales y reglamentos, y planificar y hacer propuestas sobre actuaciones para la promoción y fomento de las fundaciones.

### **3. EVOLUCION HISTORICA Y PANORAMA ACTUAL DE LAS FUNDACIONES**

Si bien ya se hablaba de fundaciones en la Europa medieval, lo cierto es que no se puede pensar en una verdadera consolidación del mundo fundacional hasta mediado el siglo XX, década más o menos dependiendo de los países, tal como describimos a continuación.

Sin embargo, los precedentes fundacionales se remontan a siglos antes de nuestra era.

#### **3.1. ANTECEDENTES**

La idea de que la generosidad terrenal, origen de las donaciones fundacionales, sería recompensada en "la otra vida", la encontramos ya en el antiguo Egipto.

En la Grecia clásica, Platón fundó su conocida

Academia en unos terrenos que habían sido cedidos para uso público por el ateniense Cimón. A esta donación Platón añadiría la de los terrenos, adyacentes a éstos, de su propiedad, para garantizar la permanencia de la Academia, hasta ser suprimida por Justiniano (año 529 d.C.).

En los primeros siglos de la era cristiana, en Roma se crearían las primeras fundaciones, por lo general vinculadas a los municipios, aunque también las había privadas, para ayudar a los necesitados, siempre ciudadanos romanos, ya que en la antigua Roma la ciudadanía era el criterio por el que se reconocía el derecho de toda persona a recibir ayuda.

En el mundo islámico se hicieron frecuentes las donaciones perpetuas, una vez que Mahoma reconoce el principio fundacional por el cual el derecho del donante sobre el objeto donado se extingue, pasando éste a convertirse en propiedad de Dios.

En Inglaterra, el mandato de Enrique VIII de disolver las ordenes monásticas, provocó que éstas, en su función benéfica, fuesen sustituidas por donaciones laicas. Su proliferación en años posteriores llevaría a la reina Isabel I a promulgar la ley bautizada como *Statute of*

*Charitable Uses* (1601), base de la reglamentación jurídica fundacional inglesa.

Pero esta tendencia anglosajona, orientada a la donación de fondos a instituciones laicas, pronto cruzaría el Atlántico, asentándose en los Estados Unidos. La primera piedra fundacional en este país la establecería Benjamin Franklin al crear en 1791, por testamento, dos fondos en Boston y Filadelfia respectivamente, "para los artesanos casados de buena reputación". Sin embargo, fue en 1867 cuando aparecería la primera donación que se ajusta al concepto moderno de fundación: la *George Peabody Fund*, para ayudar a la recuperación de los estados del sur.

Esta nueva concepción de las fundaciones, representada significativamente en sus primeras manifestaciones por la figura de Carnegie, las distanciaria de los tradicionales fines caritativos, aproximándolas a nuevas formas de promoción del bienestar social. Las fundaciones, con esta nueva orientación, comenzarían a proliferar en las dos primeras décadas de este siglo y, tras varias interrupciones en su evolución, experimentarían un verdadero lanzamiento en los años 40, y encontrarán su época de mayor desarrollo a partir de los 60.

### 3.2. ESTADOS UNIDOS

Pese a la notoriedad mundial de las fundaciones norteamericanas, hay que señalar que éstas no son ni las más importantes ni las más antiguas. Debemos tener en cuenta que el origen de las fundaciones en Estados Unidos se fundamenta en el concepto de los depósitos benéficos de la ley inglesa y que las primeras (*John D. Rockefeller, Andrew Carnegie...*) surgieron a principios del siglo XX, al aplicar las técnicas de los negocios a la filantropía, esto es, utilizar la exitosa forma de organización corporativa del mundo de los negocios para descubrir y, en su caso, paliar los problemas sociales (Boris, E.T., 1990, p. 139). De hecho, parece ser que la primera fundación corporativa en América fue la *Fundación Dayton*, creada por la Corporación Dayton en Minneapolis en 1918. Momento a partir del cual irían apareciendo otras fundaciones corporativas, grandes como la *AT&T* o la *Rockefeller*, y no tan grandes como la *Fundación Ryder System* o la *Monsanto* de San Louis.

Sin embargo, hay que decir que la situación actual fundacional en Estados Unidos no parece haber variado en exceso desde sus orígenes. La mayor parte del capital con que cuentan las organizaciones no lucrativas procede de donaciones hechas por particulares (el 90 % en la

actualidad), mientras que el resto, muy considerable aunque porcentualmente reducido, tiene su origen en las aportaciones procedentes de contribuciones corporativas, donaciones empresariales (5%), y de legados, testamentos, fideicomisos o fundaciones particulares (5%) (Reiter-Faragalli, R., 1992, p. 182).

El elevado porcentaje de donaciones privadas, motivado en su origen por actitudes filantrópicas y solidarias, fue históricamente reforzado por la Ley promulgada por el Congreso de los EE.UU. en 1917, gracias a la cual los donantes americanos podrían deducir en la declaración del impuesto sobre la renta sus aportaciones benéficas.

Asimismo, la mayoría de las contribuciones fundacionales en Estados Unidos se presentan como donaciones de dinero a instituciones benéficas, destinadas fundamentalmente a subvencionar determinadas áreas de interés, como la educación o el bienestar social. Aunque no hay que olvidar que un buen número de fundaciones concentran sus esfuerzos sobre temas específicos como la salud, etc.

En la historia fundacional americana encontramos dos puntos de inflexión en el número de estas instituciones.

El primero en la década de los años 40, cuando el impuesto sobre herencias experimentó una subida en su gravamen próxima al 90%, lo que propició la creación de fundaciones, aumentando considerablemente su número.

El segundo punto de inflexión tuvo lugar en 1969 y fue provocado por la promulgación de la Ley de Reforma de los Impuestos. Esta ley supuso la distinción formal de las fundaciones de otras instituciones benéficas, y la exigencia del cumplimiento de la normativa legal por la que las fundaciones deberían regirse a partir de entonces. La consecuencia de todo ello fue un descenso en el ritmo de creación de fundaciones y la apertura de las mismas al público, propiciando su aproximación a éste y el incremento de su credibilidad. Esta tendencia se mantendría constante a partir de ese momento, contribuyendo a su mantenimiento la crisis de los años 70. Sólo el incremento del 20 al 30% en el porcentaje de deducción tributaria por donaciones que suponía el Acta de Reducción de 1984, permitía pensar en una cierta recuperación del número de nuevas fundaciones.

Elizabeth T. Boris, profesora en la Escuela de Graduación de Asuntos Públicos de la Universidad de Colorado, en su conferencia pronunciada para el curso "Presente y Futuro de las Fundaciones", nos muestra con

bastante claridad la situación actual en el contexto de los Estados Unidos de América (Boris, E.T., 1990). Boris señala la existencia de, aproximadamente, 25.000 fundaciones, la mayoría de las cuales son pequeñas y familiares con escasos bienes, sin personal, y que orientan sus donaciones hacia instituciones benéficas locales. Sólo 5.000 tienen más de un millón de dólares en bienes, y de ellas tan sólo 150 fundaciones tienen bienes por valor de de 100 millones de dólares o más, como es el caso de la *Fundación Rockefeller* o la *Fundación Ford* y, son precisamente estas últimas fundaciones, las que cuentan con personal verdaderamente profesional para su gestión.

De las 25.000 fundaciones existentes en EE.UU., 1.000, esto es, el 4%, son *fundaciones corporativas*, la mayoría con escasos bienes, y cuya contribución representa el 5% del total de las donaciones del país. Estas fundaciones se nutren, por lo general, de los intereses que producen los bienes fundacionales, por un lado, y por otro, de las cantidades de dinero que las sociedades inyectan en la fundación en años de beneficios.

Además, existen 300 *fundaciones comunitarias*, generalmente públicas, que representan el 1,2% del total, que gestionan las donaciones de ciudadanos particulares

orientadas a la conservación y mejora de su comunidad.

De las 25.000 fundaciones del territorio estadounidense, sólo 1.500, es decir, el 6%, emplean personal para su mantenimiento y gestión, y de ellas sólo el 10% cuenta con verdaderos profesionales.

En cuanto a las instituciones a los que se dirigen los fondos de las diferentes fundaciones, hay que señalar que la tendencia se ha mantenido constante en las últimas décadas, siendo las instituciones docentes las que han recibido una atención prioritaria en la dirección de tales fondos, al dedicarles más del 30% de los mismos.

Asimismo, los porcentajes de los fondos dedicados a los distintos sectores de actividad social también se han mantenido constantes. De manera que los porcentajes aproximados destinados a las diferentes áreas son: a la de bienestar social el 26%; al área de educación el 21% (la mayoría de estos fondos se dirigen a instituciones docentes, representando el mayor porcentaje de donaciones a instituciones tal como se indica en el punto anterior); al área de salud el 20%; a la de actividades culturales un 15%; a la de ciencias sociales el 8%; al área de ciencia el 6%; y al área de religión el 1%.



No obstante, en la última década se puede observar una tendencia no sólo norteamericana, sino que podríamos calificar como occidental, de crear fundaciones acotando el destino de sus fondos a temas concretos en diferentes áreas como la de salud, con temas como SIDA, cancer etc., en el área de bienestar social, con temas como "tercera edad", infancia, etc., o en el sector artístico, por ejemplo. Fundaciones que gestionan un porcentaje cada vez más alto de las donaciones particulares.

Otra tendencia que también trasciende las fronteras estadounidenses es la de la internacionalización de las fundaciones, y ello tanto por la procedencia de sus capitales como por la dedicación de sus fondos, en ocasiones incluso intercontinentales (fundaciones para ayudar al "tercer mundo", a la Europa del Este, a comunidades indígenas o las ya mencionadas para ayudar a enfermos de SIDA, por ejemplo). Hay que tener en cuenta, no obstante que el número de fundaciones europeas con perspectiva internacional es ridículo comparado con el norteamericano.

Pero Estados Unidos no sólo coincide con Europa en estas tendencias, sino también por la pretensión de organizar, agilizar y profesionalizar el sector

fundacional, como lo prueba la existencia del *Centro de la Fundación* que, con cierta periodicidad, organiza reuniones y publica guías con información útil para la creación y gestión de las fundaciones en EE.UU.

Un aspecto que distingue el mundo "filantrópico" norteamericano del resto del orbe occidental, es la tendencia propiciadora y facilitadora por parte del gobierno de los EE.UU. hacia la creación de fundaciones y fomento de las actividades que éstas desarrollan. Esto demuestra que Estados Unidos sigue representando la vanguardia de la filosofía empresarial al haber tomado conciencia los empresarios de la responsabilidad social de sus empresas y al haber sido entendido así por su gobierno. Sin embargo, en el resto del mundo existe todavía una enorme desconfianza por parte de los órganos de la administración del Estado hacia cualquier modo de actividad empresarial de carácter no lucrativo, al considerarlo siempre como una "tapadera" de actividades que sí responden a la pretensión lucrativa origen y sentido de todo negocio.

### 3.3. EUROPA

Aunque en la década de los años 70 hubo varios intentos de contabilizar el número de fundaciones existentes en Europa, no existe ningún documento que compute, con datos reales y actualizados, el número total de fundaciones asentadas en este continente, lo cual ha provocado una falta de consenso al respecto. No obstante, parece ser que, independientemente del concepto de "fundación" utilizado, el número de fundaciones en la Comunidad Europea oscila entre las 60.000 y las 100.000, según fuentes como el *Centro Europeo de Fundaciones*.

Pese a las pretensiones y empeños de los distintos países que la forman, Europa no representa todavía una unidad en lo que respecta al panorama fundacional. Aunque la constitución de asociaciones europeas de fundaciones, como el *Centro Europeo de Fundaciones* y el *Club de la Haya*, sean indicadores del buen camino emprendido por las fundaciones para el logro de la unidad fundacional europea, hay que decir que ésta está aún muy lejos debido fundamentalmente a la inexistencia de una legislación europea sobre fundaciones y a las peculiaridades legales, fiscales y económicas de las fundaciones, según países. Parece ser, tal como nos indica Jan-Herman Meerdink,

director de la *Prins Bernhard Fonds*, que la única medida reglamentaria de carácter europeo fue la derivada de la resolución adoptada en mayo de 1985 por el Consejo de Ministros europeo, responsable de los asuntos culturales, referente a "*la adopción de medidas tributarias en el sector cultural con el fin de eliminar los obstáculos tributarios para el desarrollo de las fundaciones de tipo cultural y mecenazgo*" (Meerdink, J-H., 1990, p. 171).

Siguiendo a este autor al hacer referencia a la historia de las fundaciones en Europa, para encontrar el origen de las mismas habría que remontarse a las primeras civilizaciones, teniendo en cuenta que la mayoría de aquellas fundaciones tenían carácter religioso y carecían de objetivos y programas definidos. A pesar de ello, se puede afirmar, en general, que el verdadero nacimiento de las actuales fundaciones tuvo lugar a finales del siglo XIX, principios del XX.

En 1876 se creó la *Fundación Carlsberg*, danesa, para la ayuda a la investigación. En 1896 fue creada en Suecia la, conocida por todos, *Fundación Nobel*, dando a las fundaciones europeas una perspectiva internacional. Posteriormente, en 1925, fue fundada la *Leverhulme Trust*, dedicando sus fondos para becas e investigación; en 1936,

fue la *Welcome Trust*, pionera como fundación en medicina.

Pero, fue el contexto postbélico de la II guerra mundial, de acuerdos internacionales, el que propició el desarrollo en número y actividad de nuevas importantes fundaciones como la *Fundación Gulbenkian*, la *Fundación Cultural Europea*, la *Fundación Juan March* en España, la *Olivetti* en Italia o la *Volkswagen* en Alemania.

En el panorama europeo podemos observar que la mayoría de las fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro establecen su marco de actividades dentro de sus fronteras nacionales. No obstante, hay que reconocer que el número de las que emprenden tareas internacionales, siguiendo la línea de la pionera en este terreno *Fundación Nobel*, va en aumento, y más cuando observamos que éstas cuentan con el apoyo de instituciones de la Comunidad Europea, cara a hacer efectiva la consecución del "mercado único europeo" también en el mundo fundacional.

Sin embargo, si difícil resulta contabilizar el número de fundaciones en Europa, más engorrosa todavía puede ser la tarea de intentar clasificarlas y estimar sus gastos anuales según las áreas de actividad a las que esos gastos van dirigidas, por lo que parece más conveniente

aproximarnos a esta información analizando la situación de cada país, atendiendo a los datos ofrecidos por el *Centro Europeo de Fundaciones* (Simón-Duble, A., 1993, pp. 30-32).

No obstante, podemos hacer una apreciación hipotética preliminar en el sentido de que no en todos los países europeos las áreas de atención preferente por parte de las asociaciones son las mismas. En los países del norte, las áreas de investigación y medicina tienen una gran dedicación, frente al área de bienestar social, que es más atendida, en general, en los países del sur europeo, típicamente más atrasados en ello que los anteriores. En el análisis que se hará a continuación, no se contempla el caso de España, el cual se verá con mayor amplitud ampliamente más adelante

### **3.3.1. REINO UNIDO**

Según un estudio realizado por la *Charities Aid Foundation*, editado en una de sus publicaciones de 1992, el número de organizaciones distribuidoras de fondos que recoge el directorio de fundaciones oscila, alrededor de las 2.500. Estas organizaciones cuentan con unos activos de 7 billones de libras esterlinas, que equivalen a unos 12 billones de dólares. Estas 2.500 fundaciones distribuyen

en torno a 571 millones de libras esterlinas en subvenciones, de las cuales la mayor parte se dirigen a las áreas de salud/medicina, juventud, humanidades y ayuda a ciertos grupos sociales. Pero esta cantidad representa sólo el 0,3% del presupuesto total del sector asociativo sin ánimo de lucro en el Reino Unido, lo que indica que la participación fundacional en este sector sigue siendo mínima, incluso teniendo en cuenta que el presupuesto anual de este sector asociativo no lucrativo en el Reino Unido es de unos 17 billones de libras esterlinas, que equivalen a 28 billones de dólares, y esto es más del presupuesto con que cuentan sectores económicos tan importantes como el de la agricultura.

Actuando junto con estas 2.500 fundaciones, existen en Inglaterra y Gales aproximadamente 170.000 asociaciones en el sector no lucrativo o de voluntariado, que suponen cerca de 200.000 personas dedicadas a tiempo completo en estas actividades.

La fuente de todos estos datos es la *Charity Commission*, órgano encargado de llevar a cabo el control de todo el sector no lucrativo en el Reino Unido. La *Charity Commision* se diferencia de sus posibles homólogos de otros países europeos, por desarrollar éstos tareas de

supervisión, con mecanismos fiscales, más que de verdadero control.

### 3.3.2. FRANCIA

El número de fundaciones en Francia es ridículo comparado con el número de asociaciones que operan en el sector no lucrativo. La razón es la importancia del capital requerido por su legislación para que una institución adquiriera el estatuto de fundación propiamente dicha. Según esto sólo aquellas instituciones que tengan un activo de un millón de dólares o más tendrá derecho a este estatuto.

A pesar de ello, existen en Francia fundaciones con capitales inferiores al millón de dólares. Se trata de fundaciones sin administración autónoma, esto es, dependientes en este punto de la *Fundación de Francia*. Son aproximadamente 350 fundaciones, cuya actividad principal abarca fundamentalmente las áreas de acción social, investigación científica, cultura, medio ambiente, y ayuda internacional, en países del Tercer Mundo y de la Europa del Este.

El sector no lucrativo en Francia cuenta, no obstante,



con un número de asociaciones próximo a las 700.000, muchas de las cuales desarrollan su actividad principal en el mundo del deporte.

### **3.3.3. ALEMANIA**

Al final de la década de los años 80, antes de la caída del muro, la República Federal de Alemania contaba con 5.501 fundaciones, 5.030 de capital privado, de las cuales el 20% se asentaban en el territorio de Nordrhein-Westfalden, y 471 financiadas con fondos públicos.

Las principales áreas de actuación de estas fundaciones, tanto privadas como públicas, se concentraban en la investigación científica, ciencia y medicina, educación y formación, y las artes, siendo mínima la atención que se presta al área de acción social. Tras la caída del muro de Berlín, parece lógico pensar que el área de acción social está cobrando una mayor importancia.

### **3.3.4. LA EUROPA DEL ESTE. EL CASO RUSO.**

Daniel Siegel y Jenny Yancey, de la *Rockefeller Brothers Fund*, en un trabajo titulado "El

renacimiento de la Sociedad Civil: El Desarrollo del Sector no Lucrativo en la Europa Centro-Oriental y el papel de la asistencia occidental", del cual se publica un extracto en el Boletín nº 53 del *Centro de Fundaciones*, analizan el papel de las fundaciones en el marco de lo que habitualmente llamamos "Europa del Este" a la que ellos, con mayor propiedad, se refieren como la Europa Centro-Oriental.

En este trabajo, Siegel y Yancey consideran el papel fundamental de las fundaciones como organizaciones o instituciones que medien entre el estado y la recientemente estrenada "sociedad civil". Sin embargo, la consideración de estos autores respecto a las fundaciones como medidores sociales, podría ponerse en tela de juicio, ya que en no pocas ocasiones el papel social de las fundaciones es, más que de medidor con el Estado, de complemento cuando no sustituto del mismo.

No obstante, y tal como parecen confirmar, asimismo, otros escritos, referentes a las fundaciones en Bulgaria y Hungría, publicados en ese mismo número 53 del Boletín del Centro de Fundaciones, las funciones de las fundaciones en los países del Este no difieren, en la práctica, de las asumidas por organizaciones gemelas occidentales que actúen

en el área social. Estas funciones se concretan, de acuerdo con los autores mencionados, en:

- " *Expresión de respuesta a diversas y complejas necesidades sociales.*
- *Motivación de actuaciones ciudadanas que superen la pasividad y la dependencia excesiva de las subvenciones y las ayudas públicas.*
- *Promoción del pluralismo y protección de las identidades culturales, étnicas, religiosas y lingüísticas.*
- *Creación de alternativas a las organizaciones gubernamentales, capaces de prestar servicios con mayor independencia y flexibilidad.*
- *Establecimiento de mecanismos que hagan al gobierno y al mercado responsables de sus actos frente al público.*" (Siegel, D. y Yancey, J., 1993, p. I)

Pero las peculiares condiciones históricas de estos países que pretenden desarrollar una sociedad civil surgida

de las cenizas del comunismo, hacen que las fundaciones se enfrenten en ellos con obstáculos también característicos:

- *"Concentración de las energías y recursos propios y procedentes de donantes del Oeste en implantar la economía de mercado y sistemas democráticos de gobierno; se ha prestado menor atención al apoyo de iniciativas de base, ciudadanas.*
- *Muchos de los antiguos líderes de esa sociedad civil han pasado a desempeñar responsabilidades en las estructuras políticas.*
- *Con la desaparición del enemigo común, el comunismo, han brotado formas virulentas de nacionalismo que tienden a enfrentar a las personas y a malgastar energías.*
- *La crisis obliga a dedicar todo el tiempo disponible a actividades retribuidas, en el complemento de unos insuficientes salarios. No hay tiempo para la filantropía" (Siegel, D. y Yancey, J., 1993, p. 1).*

En un contexto como el descrito, las fundaciones

parecen más una utopía que una realidad; sin embargo, no es así, sirvan de ejemplo las casi 5.000 fundaciones que actúan en el territorio ruso. Aunque resulta obvio que la infraestructura humana y económica con que cuentan estas fundaciones está aún muy lejos de alcanzar los niveles, también escasos, de Europa Occidental. A pesar de ello, estamos seguros de que este sector no lucrativo no ha pasado desapercibido para los estados de estos países, para los que su desarrollo supondría un evidente desahogo en sus responsabilidades sociales.

Es fácil imaginar cuáles son las áreas a las que van dirigidos la mayoría de los esfuerzos que se realizan en el sector fundacional del centro-oriente europeo, áreas que podríamos calificar como "de supervivencia". El área de bienestar social representa el capítulo fundamental, tratando de buscar soluciones a problemas tan crudos como el de la pobreza, la falta de vivienda, el paro, la salud, la atención a la tercera edad o la atención a las minorías.

Vinculadas con el sector anterior encontramos fundaciones que se centran en garantizar los derechos humanos y civiles tan denostados en estos países por prejuicios religiosos, étnicos, lingüísticos, etc. Este es el caso de la *Fundación para la Tolerancia en la Sociedad*.

El sector de medio ambiente es también uno de los más considerados por estas fundaciones, tratando de encontrar el modo de compatibilizar el desarrollo de una economía de mercado y la protección del medioambiente, buscando sistemas tecnológicos para el control de la contaminación, propiciando y apoyándose en el crecimiento de grupos "verdes", etc.

Los problemas educativos como la falta de recursos, la reforma de los programas educativos excesivamente ideologizados, la formación del profesorado o la lucha por frenar la fuga de cerebros, constituyen el cuarto sector en el que las fundaciones desarrollan sus actividades.

Así, pues, salvo casos realmente excepcionales, la investigación científica, la medicina, la investigación social o el arte, parecen quedar, por ahora, fuera de lindes de atención por parte de las fundaciones en la "Europa del Este".

Si la tendencia del mundo fundacional norteamericano se dirigía al logro y mantenimiento del apoyo gubernamental a estas fundaciones, por tratarse de organizaciones ya consolidadas, con una reglamentación jurídica, en un contexto socioeconómico desarrollado, la tendencia en la

Europa Centro-Oriental se presenta claramente distante de la norteamericana. Sin embargo, las pretensiones del mundo fundacional de la "Europa del Este" no se alejan demasiado de las de la Europa Occidental, donde, en no pocos países, uno de los objetivos prioritarios a alcanzar es el de la creación de una estructura legal y fiscal propicia para el desarrollo de las fundaciones. Y otro, limar la desconfianza que demuestran los poderes públicos hacia instituciones no lucrativas vinculadas (o no) al mundo de la empresa, la cual tiene su reflejo en el sistema de tributaciones que se impone a las fundaciones.

Junto a estos retos, sin embargo, la Europa Oriental debe asumir otros propios de sus circunstancias, como son:

- Lograr un desarrollo acelerado social, económico y político que permita la proliferación de entidades no lucrativas, y la diversificación de sus áreas de actuación hacia diferentes ámbitos de no "supervivencia".

- Hacer frente a una opinión pública desfavorable hacia las fundaciones carentes de toda credibilidad. Esta actitud negativa es explicable si tenemos en cuenta que las fundaciones habían sido utilizadas como instrumento de prácticas corruptas orientadas, entre otras cosas, al

fraude fiscal.

- Estimulación y diversificación de las donaciones que van a constituir el capital fundacional, procedentes de individuos, empresas, del gobierno y de la ayuda exterior.

A pesar de estos rasgos comunes, existen ciertas características propias de cada país. En este sentido, conviene aquí ocuparse, siquiera someramente, del caso ruso.

#### **3.3.4.1. RUSIA**

Hablar de fundaciones en Rusia es hablar del primer intento civil de profesionalizar la responsabilidad social, centrándose fundamentalmente en funciones de asesoría y consejo. No obstante, habría que señalar que, en las actuales circunstancias, toda fundación se ve obligada a recurrir, en algún momento, a la ayuda del gobierno.

Las fundaciones en Rusia juegan además un importante papel como analistas de las necesidades sociales de los individuos, cubriendo el vacío dejado por la Administración Pública. Estas fundaciones ponen de manifiesto las



violaciones de los derechos humanos en ese país y se erigen como defensoras de los mismos así como rehabilitadoras de los valores morales, en un contexto donde los mecanismos ideológicos, desacreditados, están dando paso a mecanismos socioeconómicos.

Pero las fundaciones rusas deben hacer frente además a una opinión pública desconfiada, que sigue creyendo que su actividad responde a exclusivos objetivos de fraude fiscal. Una opinión pública para la cual la consolidación financiera de las fundaciones sería considerada, no como una muestra de su propio desarrollo, así como del desarrollo de su país, sino como una prueba mas de corrupción. Esto es así porque en Rusia más del 65% de la población piensa que la riqueza sólo se acumula actuando deshonestamente. Esta desconfianza en las fundaciones hace que la mayor parte de las aportaciones económicas que realizan los ciudadanos rusos se dirija, en un 57% aproximadamente, según una encuesta realizada por Lena Young (Young,L, 1993) para la *Charities Aid Foundation*, a la ayuda personalizada a los pobres, y sólo un 21% para donaciones a alguna fundación. Este constituye un verdadero punto de contraste con el panorama fundacional occidental.

El sector no lucrativo ruso depende de las decisiones

tomadas por el órgano encargado del control de sus actividades, la "Comisión de Libertad de Conciencia, Confesiones Religiosas, Fundaciones y Filantropía", que pretende actuar siguiendo el modelo británico de la *Charity Commission*. En Moscú existe además una comisión municipal a la que conviene hacer referencia por las connotaciones de su denominación, la "**Comisión de Organizaciones No Lucrativas y Medios de Comunicación de Masas**". El nombre de esta comisión tiene su origen en el hecho de que la mayoría de los medios de comunicación de masas tienen su propia fundación. Estas fundaciones anexas a algún medio de comunicación reciben sus donaciones de empresas, las cuales ven contraprestada su supuesta filantropía con soportes publicitarios gratuitos.

Por todo lo que hemos visto, parece necesario diferenciar los objetivos de las fundaciones, como instituciones de la nueva sociedad civil que contribuyen a la consecución del bienestar social, y los de sus donantes corporativos. Estos se pueden clasificar en tres grupos:

- Empresas que pertencen a una fundación.
- Empresas que tienen un contrato con alguna

fundación.

- Empresas que no están integradas en ninguno de los grupos anteriores.

En cualquiera de ellos, las donaciones se ven de una u otra manera recompensadas. Así, las empresas creadas por fundaciones se benefician de ventajas fiscales (por contratar personal de la propia fundación, por ejemplo), así como de descuentos en transacciones comerciales.

Las empresas con relaciones contractuales con alguna fundación, con incentivos fiscales muy reducidos, por lo general reciben su compensación en términos de servicios gratuitos de empresas vinculadas con la fundación, como es el caso de los medios de comunicación de masas.

Las empresas sin vinculación con la fundación buscan su compensación en los efectos socioeconómicos de sus donaciones, ya sea en términos de "imagen" o en términos de incremento del número de clientes.

### 3.4. FUNDACIONES EN IBEROAMERICA

Lo mismo que ocurre en el continente europeo, los datos referentes al número y características de las fundaciones en los países iberoamericanos no están confirmados ni actualizados, por lo que resulta casi imposible hacer aproximaciones en cifras mientras no se ponga en marcha el anhelado banco de datos sobre fundaciones iberoamericanas. Por todo ello, la aproximación al mundo fundacional latinoamericano, que ahora realizamos, se basa fundamentalmente en información de la que, en principio, sí existe constancia, como es la reglamentación jurídica. Así, como nos hizo notar Rodolfo Borghi (representante argentino) en su conferencia pronunciada en el *Primer Encuentro de Fundaciones Iberoamericanas*, estas instituciones responden a regímenes jurídicos y fiscales diferentes según países, pudiéndonos encontrar casos en los que la reglamentación jurídica al respecto se presente incompleta.

Siguiendo con el referente legal, Juan Antonio del Campo, asesor jurídico del *Centro Español de Fundaciones*, en el mencionado encuentro puso de manifiesto la influencia que la normativa europea relativa a fundaciones ha tenido sobre la de algunos países latinoamericanos, señalando como

ejemplos el peso que el Código Civil suizo tuvo en la elaboración de la legislación venezolana, o la consideración del modelo francés en la composición del patronato de fundaciones costarricenses, o la influencia que las normativas belga y luxemburguesa ejercieron sobre el Derecho de México y El Salvador.

Este mismo conferenciante procede a mostrar además algunos rasgos comunes que, pese a su diversidad, tiene la legislación latinoamericana sobre fundaciones:

- El derecho a fundar se encuentra recogido en las constituciones de algunos países, en unos explícitamente como es el caso de Perú, implícitamente en otros como las de Colombia y Venezuela.

- La pretensión de un control rígido de las fundaciones por parte de la Administración Pública, o las dificultades jurídicas para la modificación de sus fines, no son más que muestras de la desconfianza que existe en estos países respecto a la posible utilización de las fundaciones para fines "egoistas" distintos de los que motivaron su admisión legal.

- La personalidad jurídica es otorgada a las

instituciones fundacionales por el "sistema de concesión", como en el caso de Argentina, Colombia y Chile; por la variante de este sistema, esto es, el "sistema de inscripción", en Costa Rica, Perú y Venezuela; o por el "sistema integral de concesión por el poder ejecutivo y su posterior inscripción", en México y Nicaragua. En ningún país de Latinoamérica rige el "sistema de libertad".

- La legislación en estos países es bastante espléndida con las fundaciones en lo que se refiere al tratamiento fiscal, que por lo general se concreta en exenciones en el impuesto sobre sociedades, teniendo en cuenta su carácter finalista, esto es, en la medida en que los excedentes se destinen a las actividades para las que se creó la fundación.

El hecho de que las fundaciones sean elementos integrantes y actuantes de una sociedad civil, tiene también su reflejo en el ritmo diferenciado que las fundaciones latinoamericanas han mantenido en su evolución. Así, mientras las de países como Venezuela, Colombia, México, Chile o Argentina se están consolidando con cierta rapidez, las de otros países evolucionan más lentamente.

### 3.5. FUNDACIONES EN ESPAÑA

Por las objetivos del presente trabajo, y por su metodología, en la que se incluye el análisis de un caso práctico de diversas fundaciones en España (tercera parte de este escrito), se hace imprescindible un mínimo estudio de dichas instituciones, en general, en nuestro país. Abordaremos, pues, a continuación, su número, tipología, origen, naturaleza de sus actividades, fines, evolución, situación actual, financiación, régimen jurídico e incluso las organizaciones de fundaciones con participación española.

#### 3.5.1. NUMERO DE FUNDACIONES

En cuanto al número de fundaciones creadas hasta el momento en España, nos aproximaremos, con más o menos exactitud, recurriendo al último "Directorio de las Fundaciones Españolas" elaborado por el *Centro de Fundaciones*, de junio de 1986, considerando asimismo sus correspondientes anexos de actualización de datos. A pesar de la indudable fiabilidad de esta fuente, hay que hacer notar que existe una serie de fundaciones de las que, bien por su reducido tamaño, por su escaso presupuesto, o bien por su puntualísima actuación, tanto local como funcional,

no se tiene noticia en el *Centro de Fundaciones* y, por tanto, no se recogen en el Directorio. Por otra parte, en España cada día se crea, como media, al menos una fundación, por lo que para tener cifras exactas respecto al número de estas instituciones sería necesario actualizar los datos todos los días.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, diremos que el Directorio de las Fundaciones Españolas de 1986, recoge el número de 1.311 fundaciones, incluyendo las instituciones benéficas españolas en el extranjero, a las que hay que añadir 882 más creadas desde esa fecha, tal como consta en los anexos de actualización. Esto significa que hoy existen en España más de 2.000 fundaciones en activo, como podremos comprobar en el nuevo Directorio de Fundaciones Españolas, que previsiblemente será editado a finales de este año por el *Centro de Fundaciones*.

Al hacer un estudio de estas cifras, comprobamos un incremento del 40% en tan solo estos últimos siete años. Lo cual resulta verdaderamente sorprendente, si tenemos en cuenta que algunas de las fundaciones recogidas en el Directorio de 1986 datan de los años 30, e incluso alguna de principio de siglo.



### 3.5.2. TIPOLOGIA

Si siguiéramos las indicaciones del *Foundation Directory* de los Estados Unidos recogidas en la voz "fundaciones" de la Enciclopedia de las Ciencias Sociales, clasificaríamos las fundaciones españolas con los mismos criterios que dicho directorio utiliza para clasificar las fundaciones americanas, esto es, considerando las siguientes categorías:

- Fundaciones generales:

Aquellas cuyos estatutos prevén un amplio abanico de posibilidades en cuanto a la naturaleza de sus actuaciones: educación, salud, bienestar públicos, etc. Por lo general, cuentan con importantes dotaciones gestionadas por un cuerpo de profesionales que trabajan para la fundación y que rinden cuentas al consejo de administradores, que dirige la fundación.

- Fundaciones con propósitos especiales:

Son fundaciones creadas para un propósito o finalidad específica, por lo general en cumplimiento de lo establecido en un testamento o en la cláusula de un legado.

- Fundaciones comunitarias:

Se caracterizan por su naturaleza mixta. Administradas por las entidades bancarias locales, son gestionadas bajo el control de la comunidad. Se identifican además por la pluralidad de sus donantes, los cuales pueden especificar el fin o fines a los que se dedicarán sus aportaciones, por lo general circunscritos a una localidad determinada.

- Fundaciones patrocinadas por empresas:

Son instituciones fundacionales, no lucrativas, creadas por una empresa, orientando su filantropía en beneficio de los empleados, accionistas, clientes, etc., de ésta. Su equipo de administración suele estar formado por directivos de la empresa matriz.

- Fundaciones familiares:

Son fundaciones creadas por voluntad de una persona o familia. En principio, son pequeñas y carecen de un equipo de profesionales para su gestión, y son dirigidas generalmente por los propios donantes o sus herederos.

No obstante, ésta no parece ser, a nuestro juicio, la forma más adecuada para clasificar el panorama fundacional español, por la indeterminación de sus criterios.

Por ello, proponemos como alternativa unos criterios que, entendemos, sí resultan eficaces para hacer una primera clasificación de las fundaciones españolas. Estos son:

- Ubicación geográfica.
- Origen.
- Naturaleza y actividades.

Veamos, pues, el panorama tipológico de las fundaciones en España, desde estos criterios taxonómicos.

#### **3.5.2.1.- UBICACION GEOGRAFICA.**

Este criterio, que hace referencia a la ubicación de la sede de la fundación, no es, sin embargo, extrapolable con carácter general al ámbito geográfico en el que se circunscriba la actividad que la fundación desarrolle. Prueba de ello es que existen muchas

fundaciones que, con sede en Madrid, llevan a cabo su actividad principal en todo el territorio español.

En relación con este criterio, el Proyecto de Ley de Fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general, de 30 de junio de 1994, en su Capítulo I, artículo 4, hace mención al domicilio social de la fundación como única referencia geográfica de la misma:

*"1. Deberán estar domiciliadas en España las fundaciones que desarrollen principalmente su actividad dentro de su territorio.*

*2. Las fundaciones tendrán domicilio social en el lugar donde se encuentre la sede de su órgano de gobierno, que deberá radicar en el ámbito territorial en que haya de desarrollar principalmente sus actividades.*

*Las fundaciones que se inscriban en España para desarrollar una actividad principal en el extranjero tendrán su domicilio en la sede de su órgano de gobierno dentro del territorio nacional".*

En el artículo 5 de este mismo capítulo del Proyecto de Ley se hace referencia a las Fundaciones Extranjeras:

*"Las fundaciones extranjeras que ejerzan actividades en España deberán establecer una delegación en territorio español e inscribirse en el Registro de Fundaciones. La inscripción podrá denegarse cuando los fines no sean de interés general o cuando no estén válidamente constituidas con arreglo a su ley personal".*

Respecto al mencionado Proyecto de Ley, es preciso considerar asimismo la primera de las anotaciones de orden sustantivo que la *Asociación de Directivos de Entidades No Lucrativas (A.D.E.N.L.E.)* realizó en su Asamblea General celebrada en Bilbao el 19 de enero de 1994, la cual dice:

*"1º Es necesario definir qué fundaciones han de considerarse de competencia estatal y cuáles de competencia de las Comunidades Autónomas para determinar el ámbito de aplicación de la futura Ley. En todo caso el ámbito territorial de actividad de la fundación debería ser el determinado por la voluntad del fundador manifestada en los estatutos de aquélla".*

Este requerimiento es necesario en tanto que el Proyecto de Ley de Fundaciones distingue, en cuanto a su reglamentación jurídica, entre fundaciones de competencia estatal y fundaciones de competencia de las Comunidades Autónomas, sin aclarar el criterio de tal distinción.

Este punto ha sido y sigue siendo origen de múltiples conflictos. Así nos lo recuerdan José María Baño León (profesor titular de Derecho Administrativo de la U.C.M.) y Rafael de Lorenzo (secretario-patrono de la *Fundación O.N.C.E.*) cuando señalan el acierto de suprimir, por el Real Decreto 223/1991, de 22 de febrero, el criterio territorial "estatal", establecido por el Real Decreto 825/1988, de 15 de julio, según el cual, para que una entidad con fines de interés social pudiera beneficiarse de subvenciones públicas ésta debía desarrollar su actividad en todo el territorio nacional y no sólo en un municipio, provincia o comunidad autónoma. O, lo referente a la cuestión de la asignación de responsabilidades en la distribución de tales subvenciones públicas derivadas del I.R.P.F., a la Administración estatal o a las autonómicas (Baño León, J.M. y de Lorenzo, R., 1991, p. 149).

El Directorio de 1986 sí hace referencia, en cambio,

a la primera acepción de "ubicación geográfica", esto es, al lugar donde se encuentre instalada la sede de la fundación independientemente de que desarrolle sus actividades trascendiendo las fronteras provinciales, por lo que sí podemos indicar algunos datos al respecto:

ALAVA	3
ALBACETE	5
ALICANTE	8
ALMERIA	1
ASTURIAS	28
AVILA	3
BADAJOS	2
BALEARES	11
BARCELONA	362
BURGOS	9

CACERES	6
CADIZ	13
CANTABRIA	11
CASTELLON DE LA PLANA	6
CEUTA	1
CIUDAD REAL	4
CORDOBA	5
CORUÑA (LA)	51
CUENCA	3
GERONA	50
GRANADA	15
GUADALAJARA	1
GUIPUZCOA	14



HUELVA	26
HUESCA	2
JAEN	6
LEON	6
LERIDA	25
LUGO	20
MADRID	384
MALAGA	9
MURCIA	7
NAVARRA	13
ORENSE	15
PALENCIA	3
LAS PALMAS	5

PONTEVERA	24
LA RIOJA	4
SALAMANCA	10
SANTA CRUZ DE TENERIFE	1
SEVILLA	16
SORIA	1
TARRAGONA	41
TERUEL	2
TOLEDO	10
VALENCIA	15
VALLADOLID	12
VIZCAYA	16
ZAMORA	4

El Directorio recoge como entidades fundacionales la instituciones benéficas españolas en el extranjero:

BELGICA	2
---------	---

FRANCIA	3
---------	---

MARRUECOS	2
-----------	---

PORTUGAL	1
----------	---

Es preciso tener en cuenta que el número de fundaciones creadas en España desde la publicación de este Directorio, ha crecido considerablemente, concentrándose la mayoría de ellas en Barcelona y Madrid, donde su número casi se duplica. En la actualidad, en la Comunidad Autónoma de Cataluña existen 651 fundaciones y 564 en la de Madrid, según el informe realizado por Carlos Paramés y Juan Andrés García para el *Centro de Fundaciones* en diciembre de 1993. Esta clara y considerable distancia entre el número de fundaciones en estas dos comunidades autónomas y el resto de España parece, según el informe mencionado, estar en relación directa con el mayor nivel de desarrollo económico

de estas comunidades así como con su mayor índice de densidad demográfica.

< nivel de desarrollo económico ----- < nº de fundaciones

< densidad demográfica ----- < nº de fundaciones

### 3.5.2.2. ORIGEN

Carlos Sánchez Olea (*El País, Negocios*, 6-2-94, p. 40), consejero delegado de *Atenea Comunicación y Mecenazgo*, considera que las fundaciones son clasificables, según su origen, en tres esferas:

- Esfera individual.
- Esfera colectiva.
- Esfera empresarial.

Las fundaciones individuales serían aquellas creadas por una persona que, por razones humanitarias, culturales o sociales, decide, en un momento dado y en el ejercicio de su libertad, crear una fundación. Estas serían aquellas fundaciones bautizadas generalmente con el nombre del

fundador. Pueden ser creadas en vida del titular o bien por testamento, o por sus herederos, y sus objetivos consisten en preservar el conjunto de creencias y valores sociales que representa la figura de su titular, más que en "inmortalizar" su nombre.

La fundacion colectiva sería la creada por un conjunto de personas con un interés común, que se organizan de este modo para rentabilizar sus esfuerzos en la consecución de unos fines culturales, científicos, deportivos, benéficos, etc. Este tipo de fundaciones, aunque por lo general cuentan con escasos recursos económicos, se caracterizan, sin embargo, por tener una fuerte infraestructura humana basada en el voluntariado social.

El tercer tipo de fundaciones según su origen sería, con arreglo a lo señalado por Sánchez Olea, el de las fundaciones empresariales, esto es, el de las fundaciones cradas por empresas.

Desde nuestro punto de vista, esta clasificación, pese a su claridad, puede dar pie a cierta incertidumbre a la hora de intentar clasificar aquellas fundaciones colectivas en las que participan, también como fundadoras, instituciones empresariales. La razón es que, mientras que

en la diferenciación entre fundaciones individuales y colectivas se ha considerado como principal criterio clasificatorio el número de fundadores, a la hora de identificar las fundaciones empresariales se ha tomado en consideración la naturaleza jurídica o no de la persona fundadora. Así, pues, creemos necesario hacer varias discriminaciones atendiendo al origen de las fundaciones:

- a) según el número de los fundadores.
- b) según la naturaleza del capital fundacional.
- c) según la naturaleza jurídica de su fundador.

Según su número de fundadores, las fundaciones, independientemente de que el fundador o fundadores sean personas físicas o jurídicas e independientemente, asimismo, de que su patrimonio sea público o privado, podrán ser clasificadas como:

- fundaciones individuales = con un único fundador.
- fundaciones colectivas = con más de un fundador.

Según la naturaleza su patrimonio, las fundaciones

pueden ser:

- fundaciones públicas = aquellas cuyo patrimonio o capital procede de alguno de los órganos de la Administración del Estado, ya sean nacionales, autonómicos, locales, o de organismos oficiales de carácter internacional (Comunidad Europea, etc.).

- fundaciones privadas = aquellas cuyo patrimonio o capital procede de una persona natural o jurídica de carácter privado, esto es, no dependiente de ningún órgano de la Administración del Estado, ni de organismos oficiales de carácter internacional.

Según la naturaleza jurídica de su fundador,  
diferenciamos entre:

- fundaciones corporativas = aquellas cuyo fundador es una entidad empresarial, ya sea una única empresa o varias, y ya tengan capital privado o público.

- fundaciones no corporativas = aquellas en las que no aparece el nombre de ninguna empresa como fundadora.

De acuerdo con estas clasificaciones, no parece

extraño que podamos descubrir todo tipo de mestizajes. Así, es posible encontrarnos con:

- Fundaciones individuales públicas corporativas, cuyo fundador es una única empresa de capital público, como la *Fundación Marqués de Suances*, cuyo fundador es la Empresa Nacional Bazán de Construcciones Militares, S.A.

- Fundaciones individuales públicas no corporativas, cuyo fundador es un único órgano o institución no empresarial de alguna de las Administraciones Públicas, como la *Fundación Empresa Pública* fundada por el Instituto Nacional de Industria.

- Fundaciones individuales privadas corporativas, cuyo fundador es una única empresa de capital privado, como la *Fundación Heinz Koch*, fundada por la Sociedad Mercantil Milupa, S.A..

- Fundaciones individuales privadas no corporativas. Son muy frecuentes y sus fundadores son personas físicas que, generalmente, donan su patrimonio para garantizar la conservación del mismo, para asegurar la continuidad y desarrollo de una profesión determinada o para subvencionar la formación de personas sin medios económicos para ello.



- Fundaciones individuales corporativas mixtas (capital privado y público). Este sería el caso de aquellas fundaciones creadas por una única entidad corporativa de capital mixto, en parte público y en parte privado. En esta categoría se encontraría por ejemplo la *Fundación para el Desarrollo de la Función Social de las Comunicaciones (FUNDESCO)*, creada por la Compañía Telefónica Nacional de España.

- Fundaciones colectivas privadas corporativas, fundadas por varias empresas de capital privado.

- Fundaciones colectivas privadas no corporativas, fundadas por un conjunto de personas físicas con un interés común. Sería el caso de las fundaciones bautizadas como "colectivas". Son las más frecuentes.

- Fundaciones colectivas públicas corporativas, fundadas por varias empresas de capital público.

- Fundaciones colectivas públicas no corporativas, fundadas por varios órganos (no empresariales) de la Administración del Estado, como la *Fundación Pública Centro Provincial de Bellas Artes* en Asturias, fundada por el Ayuntamiento de Oviedo y la Diputación Provincial.

- Fundaciones colectivas privadas mixtas (en cuanto a su naturaleza jurídica), fundadas por personas físicas y jurídicas de carácter privado, como la *Fundación Santillana*, cuyos fundadores son: D. Jesús de Polanco (persona física) y Santillana, S.A., Altea, S.A., Timón, S.A. e Itaca, S.A. (personas jurídicas).

- Fundaciones colectivas públicas mixtas (en cuanto a su naturaleza jurídica). Sería el caso de fundaciones creadas por órganos de la Administración del Estado y empresas de capital público, como la *Fundación Nacional Española para el Fomento de la Artesanía*, fundada por la Empresa Nacional de Artesanía S.A. (ARTESPAÑA), el Instituto de la Juventud y Promoción Comunitaria, y el Ministerio de Industria, Dirección General de Industrias Alimentarias y de la Pequeña y Mediana Industria.

- Fundaciones colectivas no corporativas mixtas (en cuanto a su capital público + privado), creadas por personas físicas y órganos (no empresariales) de la Administración del Estado, como la *Fundación Antonio Machado* fundada por los Ayuntamientos de Madrid, Barcelona, Segovia, Baeza, Sevilla, Soria y Valencia, por la Universidad Nacional de Educación a Distancia y por Dña. Leonor Machado Martinez.

- Fundaciones colectivas corporativas mixtas (en cuanto a su capital público + privado). Son fundaciones creadas por al menos una empresa privada y otra pública.

Estos tres criterios clasificatorios en relación al origen de las fundaciones aparecen recogidos implícitamente en el Proyecto de Ley de 30 de junio de 1994, en su Capítulo II, al referirse a la constitución de las fundaciones. En el artículo 6 se señala que:

*"1. Podrán constituir fundaciones las personas físicas y las personas jurídicas, sean éstas públicas o privadas.*

*2. Las personas físicas requerirán la capacidad general de obrar y la especial para disponer gratuitamente, "inter-vivos" o "mortis causa", de los bienes y derechos en que consista la dotación.*

*3. Las personas jurídicas privadas de índole asociativa requerirán el acuerdo expreso de su junta general o asamblea de socios, y las de índole institucional el acuerdo de su órgano rector.*

*4. Las personas jurídico-públicas tendrán capacidad para constituir fundaciones, salvo que sus normas reguladoras establezcan lo contrario".*

#### **3.5.2.3. NATURALEZA DE SUS ACTIVIDADES Y FIN DE LA FUNDACION**

Considerar esta posible clasificación implica admitir la necesaria concurrencia de los tres elementos básicos, a los que ya hemos hecho referencia en este escrito, como condición imprescindible para poder hablar de fundaciones. Estos elementos, recordemos, son el patrimonio, la organización y los fines. Este tercer elemento dota de sentido a los dos anteriores y constituye, por ello, el criterio discriminativo de esta clasificación.

Hay que decir, además, que la naturaleza de la actividad de la fundación y su fin la conectan con un órgano de la Administración General del Estado que ejerce el control de la fundación al actuar como protectorado.

Por otro lado, este criterio tipológico pretende

particularizar las funciones generales de toda fundación, que, según Dirk Jarré, son las siguientes:

- a) Función de aportar innovaciones.
- b) Función de prestar servicios.
- c) Función de actuar como defensor.
- d) Función de garantizar valores.

(Jarré, D., 1991, p. 98).

En la actualidad, podemos distinguir diferentes tipos de fundaciones según el criterio que ahora consideramos:

- Fundaciones benéfico-sociales (42,74%)
- Fundaciones de educación (28,82%)
- Fundaciones de investigación (20,85%)
- Fundaciones de cultura (34,76%)
- Fundaciones de desarrollo comunitario ( 6,56%)
- Fundaciones de relaciones internacionales ( 1,84%)
- Fundaciones conmemorativas ( 2,5%)

Las **fundaciones benéfico-sociales** son las más antiguas, y por ello las primeras en ser reguladas legalmente, como lo demuestra la Ley General de Beneficencia, de 20 de junio de 1849 y, posteriormente, el Real Decreto y la Instrucción de 14 de marzo de 1899, relativo al protectorado en beneficencia (Cabra de Luna, M.A., 1991, p. 112). A partir de entonces y hasta haora, se entiende que el fin de tales fundaciones es "hacer el bien", intentando satisfacer las necesidades primarias de los individuos. Así, pues, lo que hoy consideramos beneficencia se reduce, en sus connotaciones, a los servicios de dar techo y/o comida a quien lo necesite, mientras que la asistencia social supondría atender a formas más "desarrolladas" de necesidades o carencias.

Así, de las 210 fundaciones consideradas de beneficencia, existentes en noviembre de 1992, que representan el 10,54% del total de las fundaciones en España, el 80%, según datos del *Centro de Fundaciones*, desarrollan como actividad principal el reparto de bienes entre personas necesitadas, comedores sociales, guarderías para hijos de padres trabajadores, etc., mientras que el 20% restante se dedica a obras pías directamente vinculadas con la Iglesia Católica, como son la celebración del culto o el mantenimiento de panteones.

Las fundaciones de asistencia social, sin embargo, dedican su actividad a diversidad de fines:

- El 37% se ocupan del sostenimiento de centros de asistencia sanitaria, médica-hospitalaria.

- El 27,2% son residencias de ancianos.

- El 15,1% ofrecen una asistencia general.

- El 14% se dedican a la asistencia a la infancia y a la juventud.

- El 8,8% son fundaciones para ayuda a centros e instituciones benéficas.

- El 7,4% ofrecen asistencia a minusválidos.

- El 4,7% llevan a cabo prestaciones laborales y complementos de pensiones.

- El 1,8% se ocupan de dar asistencia a españoles en el extranjero.

El número de estas fundaciones, tanto benéficas como

de asistencia social, ha crecido ininterrumpidamente siguiendo la trayectoria marcada desde sus orígenes. Sin embargo, aunque esta categoría de fundaciones sigue siendo numéricamente la más importante (906 = 42,74%), el crecimiento experimentado en las últimas décadas está bastante por debajo del nivel de crecimiento de otras fundaciones como las culturales o las de investigación.

Las **fundaciones docentes o educativas**, según datos del *Centro de Fundaciones*, se elevan a 611 en España y representan el 28,82% del total. En su origen, las fundaciones docentes se presentaron incluidas en el campo de las fundaciones benéficas, pero la normativa legal recogida en el Real Decreto de 27 de septiembre de 1912 e Instrucción de 24 de julio de 1913, que sería sustituida en 1972 por el Reglamento de Fundaciones Culturales privadas y entidades análogas, las identificaría como una modalidad diferenciada de fundaciones, cuyo Protectorado específico correspondería al Ministerio de Educación y Ciencia (Cabra de Luna, M.A., 1991, p. 113).

Las fundaciones educativas o docentes pueden ser de promoción, financiación o servicio, según a qué dediquen sus fondos. Esto se concreta en los siguientes porcentajes aproximados:



- El 50% de las fundaciones educativas orienta sus fondos a ayudas a la enseñanza.

- El 20%, a promocionar la enseñanza en sus diferentes modalidades y niveles.

- El 16%, a la concesión de becas, premios y otras subvenciones.

- El 4%, a la educación especial para minusválidos físicos y psíquicos.

- El 4%, a la formación del profesorado.

- Poco menos del 4%, a la mejora e investigación de la educación.

- Y el 2%, a la educación de adultos.

En cuanto a la distribución geográfica de esta modalidad de fundaciones, hay que decir que ésta representa mejor que ninguna otra la concentración existente en torno a las dos provincias con mayor número de fundaciones, Madrid y Barcelona.

Además, es preciso hacer notar el notable crecimiento

que han experimentado las fundaciones educativas en las dos últimas décadas, en las que su número casi se ha duplicado, pasando de 215 fundaciones en 1975 a 611 en 1993, lo que demuestra que el tema de la educación ha sido y es, de forma permanente, objeto de atención por parte de las fundaciones.

Pero si hemos de señalar algunos rasgos característicos de este periodo 1975-93, diremos que mientras que hasta el año 1975 el crecimiento más significativo se había producido en el número de fundaciones dedicadas a la formación profesional, por el respaldo que supuso la aprobación de la Ley de Formación Profesional en 1955, a partir de 1975 el crecimiento se produce sin embargo en otras áreas de la educación. Este fue el caso de las fundaciones dedicadas a la enseñanza especializada y tecnológica, los estudios de postgrado, o las fundaciones que conceden becas y ayudas.

Las **fundaciones de investigación**, de las que existen en España 442, representan el 20,85% del total. Este dato es muy significativo si tenemos en cuenta la escasa atención que, por parte de las fundaciones españolas, se había prestado al tema de la investigación, hasta bien entrada la década de los 70 (hasta 1975 se habían creado

52 fundaciones de investigación).

En cuanto a su distribución por sectores, podemos indicar que, según datos del *Centro de Fundaciones*, las más numerosas son las dedicadas al área de las investigaciones de las ciencias médicas y de la salud (23,76%), tal como se indica a continuación:

	<u>Nº</u>	<u>%</u>
- Fomento de la investigación en general .....	51	11,54
- Ayudas a premios a la investigación y formación de investigadores ....	34	7,69
- Apoyo y dotación de centros empresariales y cátedras universitarias .....	47	10,63
- Publicación de trabajos de investigación .....	25	5,66
- Investigación en ciencias médicas y de la salud .....	105	23,76

- Investigación en ciencias sociales y económicas .....	104	23,53
- Investigación histórica, filosófica y humanística .....	52	11,76
- Investigación medio ambiental y sobre nuevas fuentes de energía ...	10	2,26
- Investigación pedagógica .....	16	3,62
- Investigación en ciencias biológicas, físicas y químicas .....	27	6,11
- Innovación tecnológica y aplicaciones industriales de las nuevas tecnologías	45	10,18

Los sectores que mayor crecimiento han experimentado, coincidiendo con el desarrollo democrático del país, han sido los de ciencias sociales y económicas, humanidades y tecnología y aplicaciones industriales, si bien es cierto que en los últimos años se está prestando especial atención al área de medio ambiente, el cual está mostrando un importante desarrollo.

Madrid y Barcelona son también en esta modalidad de fundaciones, las que mayor número de ellas aglutinan. No obstante, existe una clara tendencia a la desconcentración, dispersándose hacia comunidades como País Vasco, Galicia, Aragón, Asturias, Valencia, donde se ha creado la primera cátedra universitaria de "medio ambiente".

Las **fundaciones culturales** son las más numerosas, 737, en el territorio español. Esto quiere decir que el 34% del total de fundaciones en España son de carácter cultural. Su número se ha multiplicado por 5,4 en los últimos veinte años, ya que en 1975 existían 136 fundaciones bautizadas como culturales.

Tal espectacular desarrollo de este tipo de fundaciones, cuyo protectorado corresponde al Ministerio de Cultura, se ha manifestado en la diversificación de sus áreas de actividad, asumiendo el sentido más amplio de lo "cultural". Los sectores de actuación fundacional más importantes dentro de esta modalidad son:

- Promoción de la cultura en general (32,6%).
- Fomento de las bellas artes (13,6%).

- Conservación del patrimonio histórico-artístico (12,2%).
- Mantenimiento de museos (9,8%).
- Premios artísticos y literarios (9,6%).
- Bibliotecas, archivos y hemerotecas (5,3%).
- Realización de actos culturales (5%).
- Ayudas a instituciones culturales (5%).
- Difusión del pensamiento y valores de Occidente (3,4%).
- Defensa de la naturaleza (3%).

De todas ellas, la que ha experimentado un desarrollo más notable es la de la difusión del pensamiento, y las de menor crecimiento han sido las más tradicionales de mantenimiento del patrimonio histórico-artístico, de museos, bibliotecas, etc.

Pero la expansión de las fundaciones culturales no

sólo se ha manifestado en la ampliación de sus áreas de actividad, sino también en su descentralización geográfica. Pese a que todavía hoy la mayoría de las fundaciones culturales tienen su sede en Madrid o Barcelona, cada día se crean más en el resto de las comunidades autónomas, precisamente como expresión de haber asumido estas competencias administrativas que afectan al plano de la cultura.

No obstante, tal como nos indica Francisco Guijarro, director del *Centro de Fundaciones*, la importancia que ha adquirido en España este tipo concreto radica no tanto en su crecimiento numérico como en su significación "cualitativa", al tratarse de fundaciones especialmente activas, muy vinculadas a las expectativas y demandas sociales (Guijarro Arrizabalaga, F., 1993, p. 54).

Las **fundaciones de desarrollo comunitario** son 139, que representan el 6,56% del total. Tienen como objetivo favorecer el desarrollo de una zona, sector de producción o servicio, o de alguna comunidad de individuos del tipo que sea.

Sus áreas de actividad principal son:

- Mejora del ámbito local o regional (18,3%).
- Desarrollo del mundo rural, agrícola y ganadero (13,2%).
- Presencia social de la empresa (11%).
- Promoción de la clase trabajadora (9,5%).
- Asociacionismo y cooperativismo (5,8%).
- Acceso a bienes y viviendas (5,1%).
- Promoción de la mujer trabajadora (3,6%).
- Otras áreas (33%).

Este tipo de fundaciones puede ser considerado como el equivalente a las llamadas fundaciones "comunitarias" americanas, y se asientan fundamentalmente en Madrid, Barcelona, Baleares y Asturias.

Las **fundaciones de relaciones internacionales** son 39 y representan el 1,84% del total fundacional español. Tienen como objetivo favorecer y fomentar las relaciones



internacionales e interinstitucionales entre España y otros países, y especialmente fomentar las relaciones con Iberoamérica. Su desarrollo ha sido reciente, coincidiendo con la apertura de España al resto del mundo, con la visión europeísta adoptada por nuestro país desde hace algunos años, y con el protagonismo que España ha ido adquiriendo en el panorama económico y político iberoamericano. De las 39 fundaciones de relaciones internacionales existentes en la actualidad, sólo cuatro fueron creadas antes de 1975, mientras que en el periodo entre 1975 y 1989 se crearon 32 nuevas fundaciones de este tipo. Su actividad se orienta sobre todo a programas de cooperación y desarrollo. Y la mayoría de ellas tienen su sede en la capital, Madrid, aunque existe una tendencia geográfica hacia la dispersión.

Las **fundaciones conmemorativas** se constituyen para honrar la memoria y conservar el legado de personalidades relevantes en el ámbito de las artes, la ciencia o el pensamiento, con objeto de perpetuar los logros de personajes ejemplares. Representan, con 55 fundaciones, el 2,5% del total. Hay que señalar que es la única modalidad de fundaciones que ha visto reducir su número en los 5 últimos años, pues en 1989 existían 59, mientras que hoy en día son 55. De ellas, más del 50% tienen su sede en Madrid y el resto se reparte mayoritariamente entre Galicia

y Cataluña.

Es preciso mencionar además otros dos tipos de fundaciones, considerados desde el panorama de la reglamentación jurídica, que entrarían en una u otra de las modalidades ya señaladas. Este es el caso de las fundaciones llamadas **benéficas de construcción**, dedicadas a la promoción de viviendas de protección oficial, reguladas por reglamentos propios, y cuyo protectorado recae en el Ministerio de Obras Públicas. Estas fundaciones constituyen un caso típico dentro de la modalidad que hemos denominado de "desarrollo comunitario".

En parecida situación se encuentran las llamadas **fundaciones laborales** que, con reglamentación propia, se orientan a la "mejora directa de prestaciones" laborales, y dependen del protectorado del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

La primera conclusión que podemos extraer de este somero análisis del panorama fundacional español por la naturaleza de sus actividades y fines es que, en general, el número de fundaciones en España ha crecido en los últimos diecisiete años de forma espectacular, aunque como hemos podido comprobar, en unos sectores más que en otros,

y dentro de ellos primando determinadas actividades en detrimento de otras.

### **3. 5. 3.- EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL**

El origen histórico de las fundaciones españolas está estrechamente vinculado al "Antiguo Régimen", caracterizado por describir una sociedad estática y estamental, con dos estamentos privilegiados (nobleza y clero), en los que necesariamente encontramos a los patronos de las primeras fundaciones, y un estamento mayoritario sin privilegios (el Tercer Estado), el cual, en principio, se beneficiaría de los servicios ofrecidos por las fundaciones.

Aunque, nobleza y clero son, junto con la corona, los únicos estamentos con capacidad económica suficiente para hacer donaciones, lo cierto es que la Iglesia tiene un protagonismo indiscutible en lo que a crear fundaciones se refiere, más si tenemos en cuenta la exclusiva naturaleza benéfico-asistencial de las actividades que desarrollaban aquellas primeras fundaciones.

Pese al medieval nacimiento de las fundaciones en España, y aunque hoy pueda existir alguna fundación centenaria, lo cierto es que la mayoría de las fundaciones españolas han sido creadas en la segunda mitad de este siglo, tal como hemos podido comprobar en el epígrafe anterior. La razón de que las fundaciones herederas de la centuria pasada no sobrevivieran, hay que buscarla en las sucesivas operaciones de personalización, desvinculación y desamortización (de Lorenzo, R., 1993), desarrolladas a medidados del siglo XIX. Este proceso de desamortización, 1993), que comenzaría con Carlos IV, y que continuaría con las Leyes Desamortizadoras de Mendizabal, de 1836 y 1837, y la Ley Desamortizadora de Madoz de 1855, consecuencia del movimiento liberal, supuso la enajenación de bienes, tierras y construcciones pertenecientes a la Iglesia (obras pías, capellanías) y a "señores" (mayorazgos) utilizando la concepción medieval de estos términos, convirtiéndose estas posesiones en bienes nacionales que se venderían en pública subasta. Como resultado de este proceso de enajenación, la Iglesia y los "señores" se vieron desprovistos de aquellos medios que hasta el momento habían garantizado la atención que se prestaba a los desamparados. De modo que estas instituciones, en la función benéfica que habían venido desempeñando, deberían ser sustituidas por el Estado, que ahora tenía el compromiso de asumir dicha

responsabilidad. Los procesos de desvinculación y desamortización, que dejó bajo mínimos las condiciones económicas necesarias para garantizar la continuidad de las prestaciones que las fundaciones ofrecían hasta ahora, hizo que éstas requirieran un largo paréntesis de recuperación. Porque, a pesar de que las Leyes desamortizadoras o desvinculadoras, en lo que se refiere a las propiedades fundacionales, exceptuaban de su aplicación a las fundaciones benéficas, afectando fundamentalmente a las propiedades de las fundaciones familiares, éstas significaron, no obstante, la enajenación de los bienes que hubieran podido ser donados por los posibles patronos, nobleza y clero, haciendo casi imposible la creación de nuevas fundaciones. De hecho, sí no hubiese sido por "la fuerza de la idea fundacional, cimentada en altos valores éticos, imprescindibles para la sociedad humana", tal como recoge Rafael de Lorenzo en su cita de Valero Agundez (Lorenzo, R. de, 1993, p. 65), la institución fundacional no habría podido superar este proceso histórico. Será sólo a partir de la década de los años 50 del presente siglo, cuando las fundaciones empiezan a levantar cabeza.

Por todo ello, a pesar del origen medieval de las fundaciones, éstas constituyen un fenómeno relativamente reciente. Casi el 70% de las fundaciones españolas han sido

creadas después de 1960.

No obstante, aunque el verdadero desarrollo en número del mundo fundacional español se ha producido en este siglo, es preciso señalar que éste se vió precedido de un cambio "cualitativo" que había tenido lugar ya en los años del "Antiguo Régimen" y que consistió en la lenta transformación de las fundaciones hacia el laicismo, lo cual permitiría distinguir claramente las fundaciones eclesiásticas (sometidas al Derecho Canónico) de las civiles, ya que durante el medievo toda fundación dependía directa o indirectamente de alguna institución eclesiástica.

El esquema de su evolución, así como el de su situación actual, se puede representar en las siguientes tablas:

EVOLUCION DE LAS FUNDACIONES EN ESPAÑA (\*)

	Antes 1960	1960-75	1975-89	1989-93
<u>Areas actividad</u>	<u>nº / %</u>	<u>nº / %</u>	<u>nº / %</u>	<u>nº / %</u>
Beneficencia	129 46,0	17 6,1	64 22,8	70 25,0
Asistencia social	263 42,0	61 9,7	117 18,7	185 29,5
Educación	161 26,3	54 8,8	163 26,7	233 38,1
Investigación	38 8,6	24 5,4	180 40,7	200 45,2
Cultura	100 13,5	36 4,9	248 33,6	363 49,2
Desarrollo comunit.	33 23,7	22 15,8	81 58,3	3 0,2
Relaciones Internac.	2 5,1	2 5,1	32 82,5	3 7,7
Conmemorativas	12 21,8	9 16,4	38 69,0	-3 -5,4

"nº" = número de fundaciones creadas en ese periodo.

"nº"(\*) Fuente: *Centro de Fundaciones*

SITUACION ACTUAL DE LAS FUNDACIONES ESPAÑOLAS

POR AREAS DE ACTIVIDAD (\*)

<u>Actividad</u>	<u>nº de fundaciones</u>	<u>%</u>
Beneficencia	280	13,21
Asistencia social	626	29,53
Educación	611	28,82
Investigación	442	20,85
Cultura	737	34,76
Desarrollo comunitario	139	6,56
Relaciones Internacionales	39	1,84
Conmemorativas	55	2,5
	2.120	100,00

(\*) Fuente: *Centro de Fundaciones*

2.120 fundaciones al 31 de diciembre de 1993.

Al analizar estas tablas hay que tener en cuenta que algunas fundaciones aparecen en varios de los bloques establecidos, dada la diversificación de la naturaleza de las actividades que llevan a cabo las fundaciones españolas. De esta manera, una misma fundación puede aparecer registrada en 1 o 2 de los apartados considerados.

En cualquier caso, se podría concluir que las



fundaciones más antiguas son las fundaciones benéficas y asistenciales, y las más modernas son las fundaciones de relaciones internacionales, de las cuales el 90% han sido creadas después del año 1975, seguidas de las culturales (89% creadas desde 1975) y éstas, a su vez, seguidas de las de investigación (86% creadas después de 1975).

Esta evolución, puede ser considerada como reflejo del desarrollo social, económico y político del país. Coincidiendo con el asentamiento y consolidación del sistema democrático en España, las fundaciones han podido poner su punto de mira en áreas de actividad cada vez más diversificadas, una vez que se consideraban cubiertas las primeras necesidades socio-económicas de los españoles.

En todas las categorías consideradas, independientemente del criterio utilizado, no han aparecido diferenciadamente las fundaciones eclesiásticas, salvo cuando nos hemos referido al origen de las fundaciones benéfico-asistenciales. La razón es que las fundaciones eclesiásticas han quedado encuadradas dentro del marco general fundacional y, por tanto, parecen susceptibles de ser clasificadas con los criterios generales ya señalados para las fundaciones civiles. De hecho, tales fundaciones quedan incluidas numéricamente en las tablas presentadas.

No obstante, debemos hacer notar el cambio en la naturaleza de la actividad fundamental que desarrollan estas fundaciones eclesíásticas, pues han desplazado su protagonismo, en un número considerable de casos, desde el sector benéfico al sector docente/educativo. En todo caso, la diferencia más notable que cabría destacar entre estas fundaciones eclesíásticas y las fundaciones civiles es el hecho de que las primeras están subordinadas, además, al derecho canónico.

#### **3.5.4. FINANCIACION**

El modelo tradicional de financiación de las fundaciones consiste en la donación de un patrimonio económico para el fin fundacional, cuyas rentas permitirán la continuidad en el desarrollo de dicho fin y el propio mantenimiento de la fundación. No obstante, en el caso de fundaciones creadas por empresas o entidades lucrativas, cada vez es más frecuente la llamada "financiación recurrente de actividades", por la cual parte del beneficio anual de la entidad se dedica a la fundación.

Por otra lado, hay que señalar que está creciendo el número de fundaciones que, con un patrimonio "simbólico", garantizan el desarrollo de los fines fundacionales por el

"compromiso institucional de generar o captar recursos para cumplir sus fines", tal como se nos indica en el informe de diciembre de 1993 del *Centro de Fundaciones*.

Según dicho informe, elaborado por Juan Andrés García y Carlos Paramés, la situación financiera de las fundaciones españolas se caracteriza por:

- La mayoría de las fundaciones creadas antes de este siglo están arruinadas o cuentan con un patrimonio cuya rentabilidad es prácticamente nula.

- Las fundaciones que administran importantes presupuestos para el desarrollo de sus fines, son, en general, fundaciones culturales promovidas por grandes empresas o entidades financieras.

- Algunas fundaciones se mantienen gracias al éxito de su gestión al depender su presupuesto del "*fund-raising*".

Siguiendo el mencionado informe del *Centro de Fundaciones*, la posición de las fundaciones según su presupuesto de gastos, con datos de diciembre de 1993, sería:

<u>Nombre</u>	<u>Origen</u>	<u>Presupuesto</u>
	<u>Primario de fondos</u>	<u>Anual en Pts.</u>
1.- F. ONCE	LOTERIA	10.500.000.000
2.- F. LA CAIXA	F. DE EMPRESA	8.477.000.000
3.- F. CAJA MADRID	F. DE EMPRESA	3.500.000.000
4.- F. RAMON ARECES	RENTAS PATRIMONIO	
	FUNDACIONAL	1.240.000.000
5.- F. JUAN MARCH	RENTAS PATRIMONIO	
	FUNDACIONAL	700.000.000
6.- F. BANCO BILBAO-		
VIZCAYA	RENTAS PATRIMONIO	
	FUNDACIONAL	700.000.000

Aunque, como hemos podido comprobar, siempre existe una fuente fundamental de fondos, confluyen de hecho varias vías de financiación para las fundaciones. Así, siguiendo el mencionado informe, podemos distinguir entre:

1.- Fuentes de financiación interna.

Comunes a los sectores público y privado, se manifiestan generalmente a través de:

a) Cuotas de los asociados.

b) Honorarios por prestación de servicios

puntuales o extraordinarios (por ejemplo de asesoramiento o ayuda a domicilio).

c) Precio por compra-venta de servicios.

d) Rendimientos del patrimonio.

## 2.- Fuentes de financiación externa.

### 2.1.- Procedentes del sector privado:

a) Donativos en metálico.

b) Donativos en especie.

c) Aportaciones de trabajo voluntario.

### 2.2.- Procedentes del sector público:

a) Subvenciones. Transferencias de los presupuestos del Estado a las entidades no lucrativas para fomentar el desarrollo de sus actividades de interés general y hacer frente a sus déficits. Estas se deben otorgar siempre bajo los principios de

*publicidad, concurrencia y objetividad*, de acuerdo con los artículos 81 y 82 de la Ley General Presupuestaria, modificados por la Ley de Presupuestos Generales del Estado para 1991.

b) Exenciones fiscales. Equiparando las fundaciones con aquellas entidades públicas que prestan los mismos servicios, las fundaciones quedan eximidas de determinadas cargas impositivas. De esta forma, la cuantía que, de otro modo, la fundación debería abonar, se dedica al fin fundacional de "interés general".

c) Beneficios fiscales. Parte de los fondos recaudados por el Estado por vía impositiva se dedica directamente a las entidades no lucrativas.

Estas tres modalidades de financiación pública responden a la consideración de las fundaciones como instrumentos sociales, ajenos, en principio, al sistema de mercado, que complementan o sustituyen al Estado en el cumplimiento de sus responsabilidades públicas.

Además, estas modalidades de financiación pública de las fundaciones se han establecido con el objetivo de garantizar la distribución de los fondos de forma justa y equitativa entre las entidades no lucrativas asentadas en el territorio español. No obstante, es preciso hacer notar que esta garantía está supeditada a la correcta evaluación que la Administración debe hacer de los programas presentados por dichas entidades no lucrativas.

En cualquier caso, la financiación pública supone asumir por parte de la Administración Pública la responsabilidad de **promoción** de las fundaciones y de la actividad que desarrollen, que se sumaría a las de **protección y control** ejercidas a través de su protectorado.

El Proyecto de Ley de 30 de junio de 1994 de Fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general, nos señala que el reconocimiento de los beneficios fiscales para una entidad no lucrativa producirá efectos desde la fecha de la comunicación de la entidad a la Administración, esto es, desde el momento en que la entidad sin ánimo de lucro se dirija a la Administración Tributaria, acreditando su condición, toda vez que se ha inscrito en el registro administrativo correspondiente. Esto supone admitir

implícitamente las condiciones exigidas por la legislación vigente en la actualidad, y recogidas en diferentes artículos del mencionado Proyecto de Ley, a saber:

- Con carácter general, se requiere que los cargos de patronos, representantes legales o gestores de hecho sean gratuitos, sin perjuicio del derecho a resarcirles de los gastos que el ejercicio de dicho cargo les origine, siempre que estén debidamente justificados, salvo en el caso de que exista alguna disposición en contra del fundador.

- Se exige, la declaración de benéficas o de utilidad pública de las entidades en cuestión por los órganos competentes del Estado.

- Se requiere la rendición de cuentas de la fundación al órgano de protectorado correspondiente, que ejerce la vigilancia del cumplimiento de la actividad de la fundación.

- Es preciso, asimismo, que la fundación destine a la realización de sus fines fundacionales, al menos el 70% de las rentas netas y otros ingresos que obtengan por todos los conceptos, una vez deducidos los correspondientes impuestos.





- En caso de que la fundación tenga participación mayoritaria en sociedades mercantiles, ésta debe contar con la correspondiente acreditación del Ministerio de Economía y Hacienda.

El proyecto de Ley de Fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general, de 7 de diciembre de 1993, precedente del constantemente referido en este trabajo, señalaba que la base imponible de las mencionadas entidades, será gravada al tipo del 20%, lo que supondría una reducción teórica del 13% respecto al tipo normal del Impuesto de Sociedades (33%), y de un 5 % respecto al tipo de gravamen del 25 %, establecido para entidades no lucrativas, en virtud del Real Decreto-Ley 5/1989, de 7 de julio, vigente hasta ahora. No obstante, las posteriores enmiendas a este punto de aquel proyecto de ley de 7 de diciembre de 1993, modificaron este tipo impositivo estableciéndolo, según consta en el texto ya aprobado por el Congreso de los Diputados de dicho proyecto publicado en el B.O.E. el 30 de junio de 1994, en un tipo impositivo del 10%, frente al 20% que acabamos de indicar, lo que supone una reducción del 23% respecto al tipo normal del Impuesto de Sociedades.

A su vez, hay que indicar que, de acuerdo con este

Proyecto de Ley de 30 de junio de 1994, todos los particulares y entidades podrán desgravar en sus declaraciones fiscales un 20% por donaciones artísticas, superando en 5 puntos el tipo de desgravación que se había previsto. No obstante, ni universidades privadas ni las entidades que trabajen en la normalización lingüística podrán acogerse a esta ley.

Pero la financiación de una fundación no sólo beneficia a la propia fundación, sino que también supone ciertas ventajas fiscales para quien dota esos fondos.

El referido Proyecto hace diferencias en el tratamiento de las aportaciones según sean realizadas por personas físicas o por personas jurídicas:

\* Aportaciones realizadas por personas físicas.

Los sujetos pasivos del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas tendrán derecho a deducir:

- El 20 % de las donaciones de bienes que formen parte del Patrimonio Histórico Español.
- El 15 % de las donaciones de bienes que deban formar parte del activo material de la entidad

donataria.

- El 20 % de las cantidades donadas para la realización de las actividades que la entidad donataria efectúe en cumplimiento de los fines previstos.

Estas posibles deducciones se computarán, según el artículo 61 del mencionado Proyecto de Ley, a efectos del límite del 30 % de acuerdo con lo establecido en la Ley 18/1991, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

\* Aportaciones realizadas por personas jurídicas.

Los donativos deducibles en la determinación de la base imponible del Impuesto sobre Sociedades son:

- Donaciones que formen parte del Patrimonio Histórico Español.
- Donaciones que deban formar parte del activo material de la entidad donataria y que contribuyan a la realización de las actividades que efectúen con fines de interés general.

Las deducciones correspondientes al primero de los casos, esto es, por donaciones de bienes que formen parte del patrimonio Histórico, el mencionado Proyecto de Ley no se pronuncia, remitiendo su regulación a la Ley 16/1985 del Patrimonio Histórico Español.

Para el segundo de los supuestos, las deducciones no podrán exceder del 10 % de la base imponible del donante.

Añade el Proyecto de Ley que, alternativamente, la entidad podrá acogerse al límite del 1 por 1000 de su volumen de ventas, sin que, en ningún caso, la aplicación de este porcentaje pueda determinar una base imponible negativa.

Habría que sumar a este respecto, tal como indica José Ruiz en su artículo publicado en "Negocios" del diario "El País", el pasado 17 de julio, que:

*"el Proyecto de Ley de Fundaciones recoge la posibilidad de colaboración empresarial con fundaciones. En estos casos se producirá un trato fiscal favorable. Los beneficios se aplicarán para*

convenios de colaboración en actividades que se valoren como de interés general. Las cantidades que se destinen por las empresas a estos convenios tendrán la consideración de gastos deducibles. El límite que se fija para las deducciones es el 5% de la base imponible o el 0,5% del volumen de ventas. Los convenios con las fundaciones suponen que la empresa colaboradora dará una cantidad a cambio de que la entidad que la recibe divulgue la participación del colaborador en la actividad que se quiere impulsar desde la fundación. Los convenios que se recogen en el Proyecto de Ley tienen una cierta similitud con los contratos de patrocinio, aunque éstos se integran como gastos de publicidad en las empresas" ( Ruiz, J., 1994, El País, Negocios, p.13).

Aunque existe, como hemos señalado, una importante similitud entre estas acciones y las de patrocinio, diferentes fuentes coinciden en denominarlas actividades y programas prioritarios de mecenazgo, y ello pese a la exigencia de que tal colaboración sea divulgada por la fundación receptora. Estas acciones, también favorecidas fiscalmente, como ya se ha indicado estarán reguladas por la Ley de Presupuestos Generales del Estado. De esta manera, la Ley de Presupuestos Generales del Estado cada

año podrá establecer una relación de actividades o programas, preferentemente de carácter cultural o de asistencia social, de duración determinada, que vayan a desarrollar las entidades no lucrativas, que elevarán en 5 puntos porcentuales, como máximo, los porcentajes de deducción ya considerados.

### 3.5.5. REGIMEN JURIDICO

El reiteradamente citado Proyecto de Ley de Fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general, de 30 de junio de 1994, pretende responder a la necesidad de unificar y actualizar la reglamentación jurídica de las entidades fundacionales, que hasta el momento parcelaba su regulación en función de la naturaleza de su actividad. El Derecho de Fundaciones, que nace en la segunda mitad del siglo XIX, y que se desarrolla y se diversifica durante este siglo, se concreta, hasta el día de la promulgación de la nueva Ley, como nos indica Rafael de Lorenzo (1993), en:

- Ley General de Beneficencia de 20 de junio de 1849, que entiende la fundación como *"vinculación propiamente dicha, y como establecimiento excepcional, frente al*

*supuesto general de beneficencia*" (de Lorenzo, R., 1993, p. 90).

- El Código Civil de 24 de julio de 1889, especialmente en los artículos 35 y siguientes, que reconocen la naturaleza jurídica de las fundaciones.

- Real Decreto e Instrucción de 14 de marzo de 1899 sobre Fundaciones de Beneficencia Particular, fundaciones asistenciales.

- Real Decreto de 27 de septiembre de 1912, Real Decreto de 24 de julio de 1913 y Decreto de 26 de julio de 1972 sobre Fundaciones Benéfico docentes.

- Reales Decretos de 1912, 1913 e Instrucción de 20 de julio de 1926 sobre Instituciones y Fundaciones Benéfico docentes de enseñanza agrícola, pecuaria o minera.

- Real Decreto de 12 de noviembre de 1976, Decreto de 24 de julio de 1968 y Orden de 5 de noviembre de 1955 sobre Fundaciones destinadas a la construcción de viviendas de protección oficial.

- Decreto 445/1961, de 16 de marzo, y Orden de 25 de

enero de 1965 sobre Fundaciones Laborales.

- Decreto 2930/1972 de 21 de julio y Decreto de 29 de junio de 1979 sobre Fundaciones Culturales y Docentes.

- La Constitución Española de 6 de diciembre de 1978, en su artículo 34, en el que "*1. Se reconoce el derecho de fundación para fines de interés general con arreglo a la ley. 2. Regirá también para las fundaciones lo dispuesto en sus apartados 2 y 4 del artículo 22 (8)*" (La Constitución Española de 1978).

Si bien esta normativa rige para toda fundación civil, habría que dedicar un capítulo aparte para las fundaciones eclesiásticas o erigidas canónicamente, ya que tales fundaciones se separaron de las civiles por el proceso secularizador, lo cual las llevó a una discriminación legal al quedar claramente diferenciadas no sólo por sus fines, sino también por la variedad de regímenes jurídicos susceptibles de ser aplicados por las diferentes autoridades encargadas de su tutela y control.

Asimismo, necesariamente debemos hacer referencia a los Estatutos de Autonomía de varias Comunidades Autónomas, que recogen explícitamente su competencia sobre las



fundaciones. Así, el vigente Estatuto de Cataluña, en su artículo 9.24 señala como una de las competencias exclusivas de la Generalidad las fundaciones y asociaciones de carácter docente, cultural, artístico, benéfico-asistencial y similares que desarrollen, principalmente, sus funciones en Cataluña. Este mismo contenido se recoge en el Estatuto vasco en su artículo 10.13, relativo, claro está, al territorio de dicha Comunidad. A su vez, estos estatutos se traducen en Leyes como la Ley de Fundaciones privadas, promulgada el 3 de mayo de 1982 por la Generalitat de Catalunya, siempre de acuerdo con la normativa jurídica nacional (Constitución de 1978, Código Civil...)

### **3.5.6. ORGANIZACIONES DE FUNDACIONES CON PARTICIPACION ESPAÑOLA**

Centro Español de Fundaciones

Club de la Haya

Centro Europeo de Fundaciones

INTERPHIL

Comité      Permanente      de      Fundaciones  
Iberoamericanas

El Centro Español de Fundaciones, tal como consta en los sucesivos boletines que viene publicando desde su creación (p. ej. nº 1, 2 y 5), funciona como una asociación de fundaciones de adscripción voluntaria. Aunque su constitución tuvo lugar en septiembre de 1977, el *Centro de Fundaciones* había comenzado a gestarse ya en 1973, en el primero de los "Coloquios sobre entidades sin finalidad lucrativa" que, desde entonces, se celebrarían anualmente, y que reunían a representantes de algunas de las fundaciones españolas más importantes. En su reunión de 1976 se redactó el proyecto de sus estatutos, tratando de aproximarse a los modelos americano, "*The Foundation Center*" o alemán, "*Siftungszentrum*", con objeto de que el *Centro* se convirtiera en un instrumento de representación de las fundaciones españolas frente a la sociedad y ante los organismos oficiales, de ayuda para resolver sus problemas comunes y para colaborar en la solución de los problemas particulares de cada una de ellas.

En el momento de su creación, el *Centro de Fundaciones* adopta la forma jurídica de "Asociación de Directivos de

Entidades no Lucrativas de España" (ADENLE), y a partir de entonces el *Centro* se propone llevar a cabo una serie de actividades orientadas a promover la comunicación entre las entidades no lucrativas de España, tales como:

- Hacer acopio de toda información o documentación, tanto nacional como extranjera, que pueda interesar al sector.
- Organizar encuentros, mesas redondas, coloquios sobre actividades benéficas o asistenciales.
- Crear y actualizar permanentemente un Directorio de entidades no lucrativas españolas.
- Asesorar a sus socios.

El Club de la Haya, formalmente constituido en 1971 como asociación de directores de fundaciones europeas, pretende ser un espacio informal de debate sobre todo lo concerniente a la gestión de fundaciones privadas y su papel filantrópico en el cambio social. Es por tanto una asociación de personas más que de instituciones, lo cual no impide que actúe como grupo de presión ante los organismos competentes (Díez Hochleitner, R., 1981).

El *Club* está formado por un número máximo de 25 miembros de derecho, elegidos según criterios de distribución geográfica, de la naturaleza de la fundación que dirija y de las cualidades personales del individuo en cuestión. Además de los miembros de derecho, el Club puede contar con un máximo de 10 miembros "correspondientes".

El *Club de la Haya* celebra dos reuniones anuales, una (en otoño) sobre asuntos generales del *Club*, y otra además (en primavera) sobre algún tema relevante para las fundaciones europeas. Junto a estas dos reuniones, el *Club* es plataforma de otras actividades como las jornadas de carácter técnico, organizadas por una o varias de las fundaciones representadas en el Club, o varias publicaciones, como el folleto "*Foundation Profiles*".

El Centro Europeo de Fundaciones, con casi cinco años de existencia y con más de 4.000 fundaciones afiliadas, presenta la singularidad de admitir, a partir de 1991, empresas mecenas adheridas al *Centro*, trabajen o no a través de una fundación. Su nacimiento fue fruto de una nueva concepción de Europa, ante la perspectiva de la creación del mercado único europeo, que permitiría a empresas mecenas y fundaciones actuar en cualquiera de los países de la Unión Europea sin ningún impedimento. Aunque

al *Centro Europeo de Fundaciones* todavía le queda mucho camino para alcanzar sus objetivos, ya está desarrollando, sin embargo, importantes esfuerzos, como nos indica Angeles Simón-Dublé, responsable del Desarrollo de Programas del *Centro* (Simón-Dublé, 1993, p. 31), orientados a:

- Promocionar las actividades de fundaciones y empresas mecenaz, a través de la reflexión y la autoevaluación, y un continuo flujo informativo.
- Actuar como catalizador en la definición de proyectos comunes:
  - \* Informando sobre las diferentes posibilidades de financiación.
  - \* Promocionando la profesionalización dentro del sector.
  - \* Fomentando la formación y la investigación.
  - \* Propiciando la multiplicación de empresas mecenaz y fundaciones en las regiones más desfavorecidas para ello, como la Europa del Este.

- Ser portavoz y actuar como grupo de presión, representando los intereses de las fundaciones y empresas mecenas ante el público, los gobiernos y las instituciones europeas.
  
- Lograr la unificación estatutaria europea relativa a fundaciones, aunque en este punto encuentre el veto de países como Reino Unido u Holanda, que podrían verse perjudicados por un tratamiento legal y fiscal común.

La INTERPHIL (Conferencia Internacional Permanente de Organizaciones No Lucrativas) se creó como consecuencia de una reunión celebrada en Evian (Francia, en 1969, que contó con la asistencia de más de 160 representantes de entidades no lucrativas. Sus objetivos son:

- "Progresar en el estudio de la aplicación de recursos privados y de la acción desinteresada comunitaria en materia científica, religiosa, sanitaria, educativa, y de promoción social y filantrópica en general.
  
- Ayudar a las organizaciones sin finalidad

*lucrativa, puestas al servicio de la comunidad, a conseguir sus fines específicos más eficazmente, mejorando su capacidad financiera y operativa.*

*- Suscitar ocasiones de encuentro a nivel internacional entre representantes del sector privado no lucrativo, de las organizaciones gubernamentales o intergubernamentales, y de las empresas, para promover esfuerzos comunes en la línea de los objetivos mencionados" (Boletín Centro de Fundaciones, nº 5, pp. 8, 9).*

Sus miembros pueden ser tanto personas particulares como entidades, siempre que muestren pruebas de su desinterés.

El Comité Permanente de Fundaciones Iberoamericanas, nacido del primer "Encuentro de Fundaciones Iberoamericanas", está formado por representantes de una fundación de cada país de Iberoamérica. Está presidido por el presidente de la entidad que haya organizado el último "Encuentro de Fundaciones Iberoamericanas" y está dirigido por un Comité Ejecutivo, designado por el Comité Permanente, formado por el presidente de éste último y seis vocales y que tiene

como función exclusiva organizar el siguiente Encuentro.

Los encuentros, que se organizan bienalmente, tienen como objetivo:

- Facilitar el intercambio de iniciativas y experiencias.
- Fomentar la elaboración de programas conjuntos de actividades.

#### **4. FUNDACION, DEMOCRACIA Y DESARROLLO**

El estado estado democrático, no sólo debe caracterizar el contexto, concebido de la forma más amplia posible, sino que además debe regir la propia filosofía de la insitución fundacional, así como la de su fundador. Es necesario que la fundación, independientemente del tipo que sea, preste sus servicios, ya sean donaciones o actuaciones directas, de forma no discriminatoria y sin prejuicios. De otro modo las acciones llevadas a cabo por la fundación pueden repercutir negativamente sobre la imagen que el público percibe de la propia institución así como de su fundador/es y, por tanto, se situaría en el polo opuesto



de lo que debe ser una fundación como acción de relaciones públicas.

La exigencia democrática de la fundación en cuanto a sus fines, la cual aparece sólo implícitamente en la mayoría de los textos legales, resulta pues imprescindible. No parece ocurrir lo mismo, sin embargo, con la exigencia democrática en cuanto a su organización y funcionamiento internos. Este aspecto que, a diferencia del anterior, sí se presenta como requisito legal explícito en las leyes que rigen, por ejemplo, los servicios sociales en nuestras comunidades autónomas, no tiene repercusiones significativas sobre la imagen pública de las fundaciones. La razón habría que buscarla en su escasa trascendencia pública, y en la consideración de que cuando ésta se produce el público asume, como manifestación de la propia naturaleza de la fundación, el derecho del fundador a determinar, por ejemplo, los miembros del órgano de gobierno. De esta manera, el público admite como natural el hecho de que en ocasiones no se cumpla la exigencia democrática interna de las fundaciones.

Por otra parte, las fundaciones no sólo responden a esta premisa política básica, necesaria para poder hablar de verdaderas relaciones públicas, en su acepción más

actual, como veremos en la segunda parte de este trabajo, sino que además, tal como hoy se entienden, las fundaciones son técnicas de relaciones públicas que actúan, asimismo, en un contexto socioeconómico desarrollado.

Precisamente este grado de desarrollo es el que, según nuestro criterio, determina la diversificación de las áreas de actuación de las fundaciones, especializándose en sectores como la investigación, medio ambiente, etc, que de no existir un nivel importante de desarrollo social y económico no serían abordados. Una vez cubiertas las primeras necesidades de la población, los fondos fundacionales pueden ser vehiculados hacia temas diferentes, más científicos y culturales que benéficos, y cada vez más variados.

Si bien las fundaciones en España no representan, en general, un fenómeno novedoso, si lo son en el ámbito de determinados sectores como el bancario y financiero, considerado objeto de estudio en este trabajo. Sus recientes nacimientos han propiciado que estas fundaciones surjan ya con áreas de actividad propias de cualquier sociedad desarrollada, actuando fundamentalmente en el terreno del arte, la cultura, el medio ambiente, o la investigación en determinados ámbitos científicos, como

puedan ser los conexos a la medicina, o las ciencias sociales...

Pero, adicionalmente, y como indicamos asimismo en la segunda parte de este estudio, otra de las condiciones para poder hablar de relaciones públicas modernas es la existencia de, al menos, un verdadero medio de comunicación de masas. Sin su conexión con los medios masivos, las actividades de interés social desarrolladas por las fundaciones no llegarían a ser conocidas por buena parte del público al que van dirigidas.

De manera que las actividades fundacionales utilizadas desde las relaciones públicas, requieren inexcusablemente el concurso de los medios informativos por los procedimientos habituales: contactos telefónicos, comunicados de prensa, conferencias de prensa, entrevistas, etc.

No obstante, y de acuerdo con algunos de los comentarios vertidos durante el desarrollo de un panel sobre medios de comunicación celebrado en el Curso "Las Fundaciones y la Sociedad Civil" organizado por la *Escuela Libre de Derecho y Economía*, celebrado en Madrid en marzo de 1990 (Rafael de Lorenzo, Juan Carlos López Cid-Fuentes,

José María Valls Marcos, Marcelino Martín Arrosagaray, Braulio Calleja Ramos, José Fernandez Beaumont) recogido en una publicación del *Centro de Fundaciones*, con el mismo título del curso, parece que todavía no llegan a ser realmente fluidas las relaciones comunicativas entre las fundaciones y los medios de comunicación. Partiendo de la base de que las fundaciones no desarrollan sus actividades para salir en la prensa, el periodista debe discriminar cuáles de dichas actividades tienen categoría de noticiables, y para ello es preciso que las fundaciones proporcionen a los medios y a sus periodistas el máximo de información sobre ellas, sobre sus programas y actividades.

En dicho panel, Juan Carlos López Cid-Fuentes, secretario general de *Gestevisión Telecinco, S.A.*, reflexiona sobre ciertos aspectos coincidentes en las fundaciones y los medios de comunicación, en este caso un canal de televisión privada. Así, se entiende que fundaciones y televisiones tienen ambas una finalidad social al producir servicios sociales. Fundaciones y televisiones privadas tienen además regímenes jurídicos específicos, y en el caso del de la Ley de Televisión Privada se habla de gestión indirecta del servicio público de televisión.

Otro aspecto que se entiende común a ambas modalidades institucionales es el porqué de su nacimiento. En ambos casos parece que tanto fundaciones como televisiones privadas surgen por las limitaciones a las que se enfrenta la Administración Pública a la hora de proporcionar esos servicios a la sociedad. Y como último elemento común se indica el hecho de que ambas modalidades institucionales se sustentan en recursos captados. Las fundaciones de sus patronos fundadores y las televisiones privadas de la publicidad. En ambos casos, la financiación no deriva de la contraprestación a los servicios prestados a sus destinatarios (el público).

En última instancia, se afirma que fundaciones y televisiones privadas pueden llegar a ser consideradas como competidores, porque el empresario tiene un presupuesto que puede invertirse alternativamente (entre otras) en publicidad (se entiende que institucional) o en aportaciones económicas a una fundación para el desarrollo de acciones de mecenazgo o de "mecenazgo" (el entrecomillado es obvio, porque al perseguirse en última instancia efectos comunicativo-persuasivos concretos no es un mecenazgo propiamente dicho), que en ambos casos puede considerarse como una inversión en términos de imagen para la empresa.

Desde la filosofía del derecho, el profesor Gregorio Peces Barba, por ejemplo, en su escrito titulado "Humanitarismo y solidaridad social como valores de una sociedad avanzada" (Peces Barba, G., 1991, pp. 13-63), aborda un estudio histórico de las fundaciones desde la sociología y la teoría económica, entendiéndolas como elementos sociales y productivos en cualquier sociedad. El profesor Peces Barba concluye considerando que las fundaciones son entidades no lucrativas en el ámbito humanitario y social encargadas de la promoción de servicios sociales, fruto de la relación que existe entre una dimensión ética y la solidaridad entendida como valor humano, y fruto, asimismo, de la relación entre una dimensión política y otra jurídica. Una dimensión política manifiesta en la conformación progresiva del Estado social, y una dimensión jurídica que se refleja precisamente en la organización de formas de acción de Derecho que se traducen en actuaciones directas de servicio público, o bien en la oferta de servicios sociales promovidos por entidades no lucrativas como las fundaciones. El profesor Peces Barba añade que esta forma de entender este fenómeno tiene su origen a principios del siglo XIX y se irá perfilando hasta nuestros días. Habría que señalar al respecto que tal evolución hacia esta nueva concepción se ha producido,

entre otras cosas, debido a la sustitución de los cimientos morales de las actividades donatarias por una cimentación de carácter ético.

Esta perspectiva en el estudio de las fundaciones está basada en el valor ético de la solidaridad y en la pretensión social y política de lograr el bien común o bien colectivo.

Pero, como señala Antonio Sáenz de Miera en sus sucesivas aportaciones a este tema (1978, 1983, 1990, 1993a, 1993b, 1994a, 1994b, etc.), las fundaciones no sólo aseguran, con su ejercicio y diversificación de funciones, la cobertura de los servicios colectivos, sino que, además, constituyen una verdadera garantía de descentralización política y pluralismo ideológico, al evitar que el Estado asuma parcelas de funciones individuales y/o sociales. Así, pues, las fundaciones, desde su actuación dentro del llamado "Tercer Sector", se han convertido en avales para el perfeccionamiento de la libertad y el pluralismo y, por ende, en instrumentos impulsores de la democracia.

Invetiblemente, y dada su trascendencia social, política y económica, el fenómeno fundacional tiene también su reflejo en el terreno legislativo. Prueba de ellos es

el Proyecto de Ley de Fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general, aprobado el pasado 23 de junio en el Pleno del Congreso de los Diputados y que aparece publicado en el Boletín Oficial del Estado de 30 de junio.

Este Proyecto de Ley, ya remitido al Senado, que tiene de plazo hasta el 12 de septiembre para la presentación de posibles enmiendas, tiene importantes connotaciones.

En primer lugar, es muy notorio el hecho de que las proposiciones de ley que intentaban regular jurídicamente estos fenómenos, fundaciones y mecenazgo, presentadas sin éxito en las anteriores legislaturas, éstos, fundaciones y mecenazgo recibían una consideración diferenciada. Es decir, las anteriores propuestas de legislación tenían un tratamiento diferenciado para fundaciones y mecenazgo, de manera que se presentaron por una parte propuestas de regulación de fundaciones y, por otra, propuestas de regulación del mecenazgo. Este Proyecto de Ley, en cambio, es aceptado habiéndose presentado como una propuesta de regulación conjunta de ambos fenómenos. Esto es, se trata de un Proyecto de Ley de Fundaciones y Mecenazgo aunque no reciba propiamente este nombre.



En segundo lugar, y derivado del anterior, es preciso hacer notar la confusión existente en la opinión pública en relación a las materias reguladas por este Proyecto de Ley, debido, sin duda, al tratamiento que se le ha dado en los medios de comunicación. Estos rara vez aluden a este Proyecto de Ley mencionando ambos temas de regulación, sino que lo más habitual es que se refieran a él, alternativamente, bien como "Proyecto de Ley de Fundaciones" o como "Proyecto de Ley de Mecenazgo". Sirvan de ejemplo los siguientes titulares:

- "El Gobierno rebaja la tributación de las fundaciones y entidades sin ánimo de lucro" (García, R., El País, 16 de noviembre de 1993, p. 31).
- "Más exenciones para los mecenas" (Rosell, M<sup>a</sup> M., Diario 16, 20 de noviembre de 1993, p. 23).
- "Mecenas, ley y empresa" (Sánchez Olea, C., El País, Negocios, 5 de diciembre de 1993, p. 22).
- "Las fundaciones piden la exención total del impuesto de sociedades" (G., R., El País, 25 de enero de 1994).

- "Cristina Alberdi se compromete a potenciar las fundaciones sociales" (Rivas, R., El País, 29 de enero de 1994)

- "Las fundaciones tendrán más exenciones fiscales" (Ruiz, J., El País, Negocios, 17 de julio de 1994, p. 13).

Esto ha llevado a pensar a no pocos ciudadanos que esas informaciones no hacían referencia a un único Proyecto de Ley, sino a dos diferenciados, siguiendo el ejemplo de las propuestas de anteriores legislaturas. Y, si a eso añadimos que en muchas ocasiones se le atribuye ya categoría de Ley, como indica el titular del 24 de junio del diario El Mundo "La polémica Ley de Mecenazgo, aprobada ayer, deja sin regular el arte contemporáneo", la confusión pública sobre este Proyecto de Ley ya es total.

En tercer lugar, se trata de un Proyecto de Ley consensuado en el Congreso de los Diputados, al haber sido aprobado por todos los grupos parlamentarios a excepción del Grupo Popular que se abstuvo en la votación, pese a haber sido aceptadas por la Cámara algunas de las enmiendas propuestas por dicho grupo parlamentario.

En cuarto lugar, desde la primera propuesta del Proyecto de Ley del 19 de noviembre de 1993, hasta el texto aprobado por el Congreso el 23 de junio de 1994, y al que habitualmente nos hemos referido con la fecha de su publicación en el B.O.E. de 30 de junio de 1994, se han realizado importantes modificaciones tanto en su contenido como en su forma. De ellas, quizás la más significativa es la reducción del tipo de imposición tributaria para aquellas sociedades de interés general que no estén exentas por la propia Ley Tributaria, una reducción que va desde el 20% de la propuesta inicial al 10% del texto aprobado por el Congreso, y ello frente al tipo de imposición del 25% al que ahora están sometidos.

Pero, respecto a este punto, lo que queremos hacer notar no es sólo el avance legal que suponen las mencionadas modificaciones realizadas al texto inicial de este Proyecto de Ley, sino el hecho de que tales enmiendas han sido aceptadas a partir de las sugerencias y recomendaciones ofrecidas por las propias instituciones interesadas, las cuales, desde un principio, han mostrado su preocupación por conseguir la mejor de las posibles regulaciones jurídicas tanto para las fundaciones, como personas jurídicas ejecutoras de actividades continuadas de mecenazgo, como de las propias acciones de mecenazgo,

puntuales o no, desarrolladas por cualquier institución.

Así, hay que señalar que el Centro de Fundaciones ha desarrollado una verdadera labor de *lobby* en este sentido, manteniendo un oportuno contacto con los diferentes grupos parlamentarios, transmitiéndoles las conclusiones de los seminarios y debates organizados por el propio Centro de Fundaciones o por fundaciones particulares, para discutir el texto legislativo en cuestión.

Por otro lado, debemos hacer constar también la preocupación mostrada por parte de los grupos parlamentarios para lograr un texto legal que respondiera a los intereses de todos. Una muestra de ello es un *mailing* enviado por el grupo parlamentario socialista a un buen número de fundaciones, solícitándoles sugerencias y recomendaciones al respecto.

Este nuevo Proyecto de Ley de Fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general beneficiará a más de 6000 fundaciones que, hasta la fecha, se regían por la Ley de

Beneficencia del año 1849, y responde asimismo a la necesaria regulación de la intervención privada en los ámbitos de la cultura y la investigación.

Por otro lado, esta ley, aunque regula algunos puntos caracterizados tradicionalmente por su vacío legal, como es el caso de la consideración como beneficiarios de las nuevas medidas fiscales a las asociaciones deportivas de interés general, deja todavía importantes lagunas sin abordar. El caso más notorio es la ausencia de regulación del arte contemporáneo. Marcos Ricardo Barnatan critica esta desconsideración en el diario El Mundo, al día siguiente de la aprobación del Proyecto de Ley por el Congreso de los Diputados:

*"Las más favorecidas van a ser las fundaciones más grandes, las más poderosas, tanto las nacionales como las extranjeras que decidan instalarse en España, en detrimento de las más pequeñas y las específicamente culturales, dada la poca flexibilidad del proyecto que ha recibido ya muchas críticas por las dificultades que establece la rigidez de sus estrictos requisitos.*

*El hecho más llamativo y preocupante, y el que*

*afecta directamente al mundo del arte, es el vacío provisional que se crea sobre las importantes instituciones que se dedican a la promoción del arte contemporáneo que se quedan por ahora sin el amparo de una regulación. Las dificultades técnicas, que no políticas, aducidas por los legisladores para encontrar un método justo en la valoración de obras de arte de creadores actuales afectan fundamentalmente a las obras de artistas vivos y sin catalogar." (Barnatan, M.R., El Mundo, 24-6-94, p. 75).*

No hemos querido hurtar críticas como ésta a lo que legalmente se avecina en España para el mecenazgo. Pero, sea como fuere, lo cierto es que, a partir de aquí, la cuestión ahora es cómo esta fundación moderna, en democracia, engarza verdaderamente con el concepto matizado de las relaciones públicas de primera línea -ya se ha adelantado algo al respecto, líneas atrás-, así como con la responsabilidad social y la referencia final sobre la que se intenta influir, la opinión pública, y con ésta su investigación.

**PARTE II**  
**RELACIONES PUBLICAS Y FUNDACIONES**

Como se verá en esta parte del trabajo, y con mucho más detalle en la tercera, las fundaciones han estado y están, sobre todo de un tiempo a esta parte, ligadas a las actividades de relaciones públicas, de una u otra forma. Lo cual no obsta para admitir que existe un importante número de fundaciones, a lo largo de la historia, desvinculadas de esta modalidad comunicativo-persuasiva denominada relaciones públicas.

## **1. EVOLUCION DE LAS RELACIONES PUBLICAS Y SU VINCULACION CON LA FUNDACION**

En función del entendimiento y dinámica de las relaciones públicas en cada momento, así se ha entendido o no a la fundación debidamente conectada o simplemente conectada a las actividades de relaciones públicas.

Por ello, se hace necesario, para ubicar a la fundación en las coordenadas precisas de las relaciones públicas, realizar previamente un mínimo estudio de la evolución de los distintos principios teóricos y planteamientos técnicos que a lo largo de la historia han ido dando cuerpo a lo que hoy entendemos por relaciones públicas.



En este sentido, se han seguido aquí las obras de J. L. Arceo (1988, 1991, 1995 -en prensa-), así como las de Arnaldi (1971), Cutlip, Center y Broom (1985), Grunig y Hunt (1984), Lesly (1981), Lougovoy y Huisman (1981), Noguero (1982), Reilly (1981), Simon (1986), y otras que se citarán puntualmente. De modo adicional, pueden sugerirse aquí otros autores de libros a propósito de la historia de las relaciones públicas y sus concomitancias. Casos de Bernays (1990), Lovell (1982), Newsom y Scott (1985), Nielander (1980), u Olasky (1987).

Pues bien, coincidiendo con las tesis de J. L. Arceo, podemos decir que la trayectoria histórica hacia el concepto actual de relaciones públicas discurre a largo de siete etapas.

#### **1.1. EL VACIO FUNDACIONAL EN LAS DOS PRIMERAS ETAPAS DE LAS RELACIONES PUBLICAS**

Siguiendo, asimismo, a J.L. Arceo en sus dos textos citados, reconocemos la necesaria confluencia, en el espacio y en el tiempo, de tres condiciones imprescindibles para poder hablar de relaciones públicas tal como hoy las entendemos:

a) La existencia de una "ley" o "principio general" sustentado en un verdadero corpus teórico que, en relación con los actuales conceptos de imagen, actitud, opinión pública, o de intención y/o conducta, en su caso, nos permita establecer unos objetivos claros, así como identificar los criterios para la comprobación de la eficacia de cualquier acción, campaña o programa de relaciones públicas.

b) La existencia de unas herramientas metodológicas adecuadas que justifiquen el planteamiento mismo de unos objetivos de relaciones públicas y que, siguiendo las vías estratégicas más adecuadas, permitan la consecución de dichos efectos pretendidos.

c) Una infraestructura social, económica y política adecuada, que se concreta en la concurrencia de dos condiciones:

- Un mínimo nivel de desarrollo social, económico y político que se traduzca en una sociedad industrial desarrollada, y un sistema democrático.
- La existencia de algún "verdadero" medio de comunicación de masas.

Otros autores como Frazier Moore y B.R. Canfield (1977), señalan que si podemos hablar de relaciones públicas modernas es porque hemos asistido al desarrollo de una serie de factores comunicativos, sociales, económicos, políticos e institucionales que lo han propiciado. Estos factores son:

- Desarrollo de diferentes modalidades de comunicación persuasiva.

- Crecimiento demográfico, que propició la creación y expansión de negocios, organizaciones sociales y políticas.

- Reconocimiento de la responsabilidad social. Las relaciones públicas se hicieron imprescindibles en el momento que los empresarios reconocen la necesidad de asumir su responsabilidad social y de responder a los intereses del público. Las relaciones públicas se convierten en el instrumento necesario para la compañía encargado de gestionar sus intervenciones en diferentes temas públicos relacionados con su comunicad, como salud, bienestar social, educación, cultura, etc.

- Una Administración del Estado vasta, compleja y

fragmentada en varias Administraciones Públicas y Organismos Oficiales, que controlan la actividad de la compañía, contribuyendo a la expansión de las relaciones públicas en el terreno de los asuntos públicos, en relación con los órganos de la Administración del Estado.

- Desarrollo de los medios de comunicación de masas, que facilita una amplia y rápida difusión de la información, y posibilita la influencia persuasiva sobre la opinión pública.

- La aceptación de normas éticas por parte de la compañía, reflejadas en una conducta honesta y justa por parte de ésta, ha convertido las relaciones públicas en una especie de "conciencia corporativa" que vela para que la empresa cumpla con sus obligaciones morales y sus responsabilidades sociales.

- La presión a la que está sometida la empresa por parte de grupos sociales, especialmente de consumidores, que exigen, cada vez con más ahinco, el respeto de sus derechos, ha obligado a las compañías a considerar a estos grupos sociales a la hora de programar su actuación de relaciones públicas.

- La educación en relaciones públicas. La existencia de asignaturas y licenciaturas en relaciones públicas demuestra que las relaciones públicas cuentan con un corpus teórico-práctico susceptible de ser transmitido a los estudiantes en las distintas universidades y escuelas.

- Una creciente profesionalización de las relaciones públicas como prueba la creación de asociaciones nacionales e internacionales de RR.PP.

Pues bien, tras esta aportación adicional de Moore y Canfield, y como hemos indicado antes, hasta alcanzar estos supuestos sociales, económicos y políticos, el concepto de relaciones públicas, su cuerpo teórico-técnico, se ha ido forjando con sucesivas aportaciones en uno u otro aspecto de los señalados, en el desarrollo de esa mencionada serie de etapas.

La primera de estas etapas, bautizada por José Luis Arceo con el nombre de "La Prehistoria de las Relaciones Públicas", se caracteriza precisamente por no reunir ninguna de las condiciones exigidas para poder hablar de relaciones públicas, aunque en ella se encuentren ciertas coincidencias con lo que hoy entendemos por objetivos de

relaciones públicas, en el sentido de buscar la notoriedad o aceptación de una persona, idea o institución.

Aunque hay quienes, como Cutlip, Center y Broom (1985), encuentran primeros antecedentes ya en el incipiente sistema de trueque del periodo neolítico, parece lógico pensar que en ese periodo prehistórico el ser humano estaba mucho más preocupado por sobrevivir ante las adversidades del mundo y la naturaleza, que por buscar su notoriedad y aceptación en términos siquiera aproximados a lo que entenderíamos por relaciones públicas.

No obstante, ejemplos de estos precedentes "prehistóricos" de las relaciones públicas los encontramos en no pocos lugares (Roma, Grecia, Asiria, Egipto, Persia, etc.) y en no pocas ocasiones. Los escritos sagrados como el Antiguo y Nuevo Testamentos, o el Corán, tratando de difundir las religiones cristiana e islámica respectivamente; los grandes monumentos conmemorativos que dan notoriedad a las hazañas de los gobernantes de un imperio, como los arcos de triunfo romanos; o las grandes edificaciones como palacios o catedrales, que no son más que un intento de mostrar la grandeza de la institución política o religiosa que las construye; u obras musicales como los himnos nacionales que contribuyen a crear una

imagen propia y diferenciada de cada país.

Además aunque en esta etapa descubramos la existencia en la Grecia Clásica, de escuelas como la sofista, que tratan de desarrollar el arte de la persuasión oral, no podemos afirmar que éstas ofrecieran una verdadera metodología para la consecución de objetivos de relaciones públicas.

Es claro, así, que difícilmente podía atisbarse el más mínimo indicio de la figura de la fundación o equivalente, conectada a unas "relaciones públicas" en estado "prehistórico" y, por tanto, muy lejanas a la asunción del hecho fundacional, con uno u otro nombre, como actividad y técnica publlirrelacionista.

La etapa de los primeros precedentes históricos concluiría con el comienzo de las primeras prácticas de relaciones públicas, en la segunda mitad del siglo XVIII en Estados Unidos.

Esta segunda y larga etapa, "Las Primeras Prácticas", que llega hasta incluso los inicios del presente siglo, se corresponde con el establecimiento de unos ciertos cimientos -con multitud de deficiencias- de las relaciones

públicas, si bien no podía hablarse aún de éstas propiamente dichas.

En efecto, existiendo allí y entonces una aproximación a las condiciones socio-económico-políticas mínimas exigibles, con algún medio de comunicación impreso por añadidura, ciertamente había ausencia de un cuerpo mínimo de "leyes", hipótesis, etc., conectadas a los conceptos inherentes a las relaciones públicas, además de una metodología de trabajo apropiada.

Así, y pese a aceptar la existencia de múltiples y variados precedentes puntuales, la mayoría de teóricos de las relaciones públicas coincide en vincular el verdadero origen de lo que después serían las relaciones públicas (puesto que todavía tardaremos en poder hablar de verdaderas relaciones públicas), en el contexto de la lucha por la independencia americana, una lucha que había comenzado por la reivindicación de representantes americanos en las cámaras legislativas británicas, y que terminaría con el levantamiento americano para lograr su independencia.

Por tanto, las relaciones públicas aparecerán vinculadas a la propaganda política, y su máximo



representante, en este primer momento, será la figura de Samuel Adams. Este, hizo aportaciones como: reconocer la importancia de la opinión favorable por parte del público hacia la idea de la independencia; conceder importancia a la comunicación inmediata con el público; o recurrir a las primeras técnicas de lo que todavía no eran relaciones públicas, como redacción de artículos de prensa, folletos propagandísticos, mítines, correspondencia, lo que hoy llamamos "comunicación directa", difusión de "rumores", acontecimientos provocados como las "tea parties" de Boston, etc.

La naturaleza propagandística y política que caracterizaba a estas primeras prácticas de las relaciones públicas tendrá su expresión, asimismo, en la campaña emprendida por los federalistas para apoyar la ratificación de la constitución americana.

Pero, dentro de todas estas actividades primitivas de las relaciones públicas, tampoco se observa ningún movimiento en torno a la explotación de la fundación o equivalente, ya que, o bien no existía aún dicho tipo de institución como tal en U.S.A., o cuando existía no era capitalizada por unas "relaciones públicas" todavía en estado de embrión.

Como tampoco hay indicios de ello en la época siguiente, dentro de esta segunda etapa, protagonizada por Amos Kendall, asesor del presidente Andrew Jackson y que, como tal, escribiría sus discursos, informes y cartas. Kendall fue un profesional, con continuidad en su labor, al contrario que Adams.

Amos Kendall se caracterizó fundamentalmente por su preocupación por conocer la opinión del público, si bien de manera rudimentaria y muy lejos de lo que mucho más tarde se entendería como opinión pública y su investigación, de manera que se limitaba a seguir la opinión publicada en la prensa (a la que reconocía su poder), que no la pública, y poco más. En ese sentido, fomentó el desarrollo de conferencias de prensa, para garantizar la libre comunicación entre el presidente y el pueblo. Pero, ni las fundaciones como tal ni su explotación comunicativo-persuasiva, se dieron en los años de Kendall y sus contemporáneos.

Ni siquiera esto ocurrió, dentro de esta segunda etapa, en los años correspondientes a la postguerra civil americana (1865-1900), que representaron un período histórico en el que se establecieron en Estados Unidos las auténticas condiciones socioeconómicas básicas para el

desarrollo de las relaciones públicas. Se produjo entonces una verdadera revolución demográfica, se duplicó la población americana y se concentró en las ciudades. El impetuoso desarrollo industrial favoreció la producción en masa y el progreso de las comunicaciones tanto terrestres, con el ferrocarril, como telegráficas, lo cual, a su vez, permitió el incremento del número y tirada de periódicos y revistas. Todo ello provocó la concentración de riqueza y poder de los grandes monopolios, que se habían forjado totalmente al margen de los intereses del público, tal como se refleja en el expresivo *slogan* "el público se puede ir al diablo" pronunciado por el joven dueño ferroviario William Henry Vanderbilt, y que sin duda, representa la actitud generalizada de los grandes magnates de la industria americana de comienzos de siglo.

Pero, esta situación, no tardaría en tener consecuencias. La usual desconsideración de los intereses del público por parte de los grandes de la industria, hizo a estos culpables, a los ojos de aquél, de la desaparición de los pequeños y medianos empresarios, así como de las sucesivas crisis económicas de finales del siglo pasado y principios de éste. Todo ello propició el comienzo de una crítica feroz de las condiciones de trabajo en las grandes fábricas, así como del rápido y no siempre honesto

enriquecimiento de los grandes magnates de la industria, por parte de algunos periodistas, los *muckrakers* (escarbadores de basura).

Ante esto, los grandes empresarios no tardaron en reaccionar ante tales agresiones y contrataron antiguos periodistas a los que encargaron la defensa de la compañía en el papel impreso. Aparece de este modo la figura del *press agent* o agente de prensa, ex-periodista con nuevas labores.

Coincidiendo así con los inicios del presente siglo, nacerían las primeras "agencias de prensa" como la *Publicity Bureau* (nombre que refleja la confusión terminológica existente en ese momento) creada en Boston en 1900, a la que seguirán otras como la *Parker y Lee*.

Hay que mencionar que, paralelamente al desarrollo y enriquecimiento de la industria de los Estados Unidos durante la segunda mitad del siglo XIX, antes pues de los *muckrakers* y de los agentes de prensa, se irían dando los primeros pasos en lo que se refiere a la consideración de la opinión pública y del interés público. Así, algunos grupos profesionales reconocerán el valor de la opinión pública. La *American Medical Association*, en 1855, adoptó

la decisión de ayudar a la prensa en su labor informativa en relación a las operaciones realizadas. Y, algunos años más tarde, en 1884, llevaría a cabo el primer programa para frenar los ataques de los que rechazaban la vivisección. Por su parte, Theodore Newton Vail, presidente de *The American Bell Telephone Company*, demostraría su preocupación por conocer los intereses y opiniones que el público tenía en relación con la compañía, remitiendo a sus clientes, en 1883, una carta en la que se incluía un cuestionario abierto sobre los servicios ofrecidos por la empresa. Este consituirá uno de los primeros tanteos, precedentes rudimentarios, de la investigación en relaciones públicas. Y en 1897, la *Railway Age* empleó el término "relaciones públicas" (pero lejos de su apropiado concepto) en su *Year Book of Railway Literature* (memoria anual de la compañía).

Pero, pese a todo ello, allí y entonces seguimos sin poder hablar de relaciones públicas propiamente dichas, ya que como nos indica el profesor J. L. Arceo en su manual de *Fundamentos para la Teoría y Técnica de las Relaciones Públicas* (1988), aunque existía ya un nivel de desarrollo socio-económico-político suficiente, y medios de comunicación, todavía era notable la ausencia de leyes teóricas relacionadas con esta profesión. Y, asimismo,

siguiendo a este autor, esta etapa se caracteriza además por:

- el secretismo que se manifiesta en el ocultamiento a la prensa de la vinculación del *press agent* con la empresa que representa.

- No se diferencian todavía los conceptos de *advertising* y *public relations*, en cuanto a las acciones y técnicas que implican, englobándolo todo bajo el paraguas de la *publicity*.

- Las acciones emprendidas por la empresa, en este terreno, eran puramente defensivas.

- La intuición y los años en la profesión constituían todo el bagaje con el que contaban aquellos primeros profesionales de lo que, con el tiempo, serían relaciones públicas.

Con tales características del medio ambiente alrededor de lo que comenzaba -muy sesgado- a ser una profesión, la figura fundacional no era, bajo ningún concepto, utensilio de aquel sucedáneo de las relaciones públicas, la *publicity*.

## 1.2. EL COMIENZO Y DESARROLLO DE LA FUNDACION COMO ACCION Y TECNICA DE RELACIONES PUBLICAS

En la tercera etapa de las relaciones públicas, la de Los Primeros Fundamentos Teorico-Tecnicos, , desde comienzos de este siglo hasta antes de la entrada de los Estados Unidos en la primera guerra mundial, aproximadamente, hubo un protagonista sin lugar a dudas, Ivy Ledbetter Lee.

Ivy Lee, que había pasado por las Universidades de Princeton, Harvard y Columbia, y que ejerció como periodista especializado el mundo de los negocios, tras trabajar durante cinco años en un par de periódicos, en 1903 pasaría a trabajar en la *Citizen's Union*, en la cual, desde su oficina de prensa de la *Junta de la Democracia Nacional*, llevó la campaña a favor de Seth Low para la alcaldía de New York. Pero, si se reconoce la huella marcada por Lee, no es precisamente por su actividad en el mundo de la política sino de la empresa.

En un contexto de agentes de prensa prolíficos en el mundo del escenario, Lee se especializó en lo que él llamó publicidad corporativa (entendiendo el término publicidad como relaciones públicas), actuando en condiciones de

igualdad con los directores de las grandes entidades. En este sentido destacó por su intervención en la resolución de varios casos de lo que hoy llamamos "comunicación de crisis" en algunas de las grandes compañías industriales como la compañía carbonera de la *Antracita*, la *Colorado Fuel and Iron Company*, la *Pennsylvania Rail Road*, etc., basándose en la política de la libre información a la prensa. En contraste con las prácticas de sus compañeros contemporáneos y anteriores, los agentes de prensa. Esta manera de hacer, le ha proporcionado por no pocos autores el sobrenombre de "padre de las relaciones públicas", si bien esa paternidad era más técnica que teórica, más fruto de la intuición que de planteamientos científicos. Como dice José Luis Arceo (1988):

*"Lee fue, precisamente, el último agente de prensa y el primer técnico en relaciones públicas en el sentido actual..."* (p. 32).

La para entonces revolucionaria frase de Lee, "el público debe ser informado", se traducía en proporcionar a la prensa y al público, de forma ágil y precisa, el material informativo sobre un asunto que, por su interés, debía ser conocido por ellos.



José Luis Arceo (1988, pp. 31-32) resume las aportaciones de Ivy Lee en esta etapa, de las cuales conviene extraer aquí las siguientes:

- Basándose en el principio de la libre información como elemento consustancial de las relaciones públicas, termina con la concepción del agente de prensa, entendido como el encargado de esconder las malas noticias de la empresa, e impulsa la transparencia informativa, la honestidad y seriedad profesional, en contra de una política basada en el "amiguismo".

- Termina con la indiscriminación conceptual entre publicidad y relaciones públicas, dejando claramente diferenciadas las acciones de ambas actividades, así como las de otras acciones próximas a ellas.

- Entiende a las relaciones públicas con capacidad de incidir en la opinión pública al emprender acciones con objeto de lograr la buena aceptación de la empresa por sus públicos, esto es, como acciones ofensivas y no sólo, como se había hecho hasta entonces, como acciones defensivas para paliar la mala aceptación pública.

- Conecta las relaciones públicas con acciones de

manifiesta responsabilidad social y de apariencia filantrópica como la fundación, para intentar dotar a la imagen que el público tiene de la empresa la atribución de humana y humanitaria.

Nótese, pues, a la luz de estas aportaciones de Lee, que éste nos resulta especialmente interesante en este trabajo porque a él se le atribuyen ciertas bases que posibilitan otra óptica de la profesión, y por tanto, la entrada de técnicas (entre otras) como la de la fundación. Pero, además, se le atribuye la autoría del origen de esa "filantropía" en relaciones públicas, trabajando para el imperio Rockefeller: la donación de un hospital a la ciudad de New York, al que más tarde seguiría la creación de la *Fundación Rockefeller*. Y tras ésta, otras, ya desde las relaciones públicas.

En este contexto, ciertamente, y junto a las aportaciones técnicas que nos ofrece Ivy Lee, aparecieron otras, no menos importantes, técnicas de relaciones públicas. Así, nació en la compañía Ford, la primera revista interna o *house-organ*, la *Ford Times*; en la *Chicago Edison Company*, se realizó en 1909 la primera "película institucional", y en la *American Telephone and Telegraph Company* aparecería en 1907 la primera "memoria" o "informe

anual".

A partir de Lee, que aportó notables fundamentos para la estructura conceptual de la profesión, dejando a ésta preparada para una progresiva construcción de sus bases teóricas y técnicas (J.L. Arceo, 1988, p. 29), esta actividad, en su cuarta etapa histórica, la del Avance Teórico-Técnico y Crecimiento de las Relaciones Públicas (desde la primera gran guerra hasta las puertas de los años treinta), experimentó, en efecto, un importante crecimiento y progreso tanto en su cuerpo teórico como en el técnico.

Ahora, las relaciones públicas, que ya van trascendiendo a otros sectores sociales como la universidad u organizaciones religiosas (incluso las agencias de publicidad recurrirán a las relaciones públicas con los mismos fines), ven solicitados sus servicios de aquí y de allá, lo cual propició, durante la década de los veinte, la creación de las primeras "agencias de relaciones públicas" como la misma *Ivy Lee and Associates* o la *Hill and Knowlton*, entre otras.

Pero, en esta etapa, lo que verdaderamente impulsó el avance de las relaciones públicas fue la política gubernamental norteamericana de intervención en la primera

guerra mundial. Con objeto de lograr la aceptación pública de dicha intervención el presidente Wilson crearía el *Committee on Public Information* que, dirigido por George Creel, buen conocedor del valor de la agencia de comunicación y con un equipo de profesionales procedentes de varios sectores, periodistas, editores, agentes de prensa, universitarios, artistas y otros especialistas, emprendería una verdadera campaña de relaciones públicas. Con la campaña *Liberty Loans* se logró no sólo la aprobación de la intervención bélica, sino además un cuantioso apoyo económico por parte de los ciudadanos americanos mediante la compra de los *liberty bonds* (bonos del tesoro).

Aquel *Committee*, que sirvió de escuela para muchos profesionales de las relaciones públicas, permitió ratificar su capacidad para influir en la opinión pública, y poner en práctica la utilización de técnicas publicitarias desde planteamientos de relaciones públicas.

Terminada la guerra, algunos de aquellos profesionales procedentes del ya desaparecido *Committee*, ejercieron la profesión de las relaciones públicas. Otros, además, se dedicaron a estudiar desde la perspectiva teórica el fenómeno de las relaciones públicas, y de esta tarea resultaron los primeros manuales importantes de ellas. En

1922 se publicó la obra de Walter Lippman *Public Opinion* (Lippman, 1960), en la que se analiza la naturaleza y el poder de la opinión pública. Y en 1923, *Crystallizing Public Opinion*, de Edwuard L. Bernays (Bernays, 1961) quien, ese mismo año, se convertiría en el primer profesor universitario de relaciones públicas, dictando conferencias en la Universidad de New York.

Pues bien, la figura de Bernays iba a ser importante, por cuanto este profesional y autor (que aún hoy vive, con más de 100 años), entre muchas más aportaciones en su largo camino, nos ha dejado su énfasis en la responsabilidad social de las organizaciones. Una de cuyas primeras derivadas ha venido siendo, con los años, el crear y utilizar las fundaciones como acción y técnica de relaciones públicas.

En este contexto, conviene añadir que, tras la primera Guerra Mundial, y como consecuencia de ésta, se produjo un verdadero y generalizado interés por la aplicación de la sociología para el estudio de los fenómenos sociales. También las relaciones públicas recurrieron entonces a la sociología como fuente teórica, técnica y práctica. Ello derivó, por un lado, en la preocupación por parte de los empresarios por conocer las opiniones de sus clientes, para

lo cual empresas como la *Bell Telephone* (en 1925) comenzarían a realizar las primeras investigaciones en este sentido. Y, por otro lado, importante reseñarlo aquí, en la creación en 1921 del "Consejo de Publicidad de la Labor Social", procedente del "Departamento de Interpretación de la Labor Social" de la *Fundación Russell Sage*, y que se preocupó especialmente por la educación del público sobre temas de salud pública, manifestando de forma patente la necesidad de asumir responsabilidades sociales por parte de las empresas. Sirva también esto de muestra de las tendencias fundacionales, desde las relaciones públicas, allí y entonces.

La quinta etapa de las relaciones públicas, la de su Madurez Teórica, Técnica y Práctica, de los años treinta a la segunda guerra mundial, presenta una consolidación de la presencia de las relaciones públicas, tanto en el mundo de la empresa como en las instituciones gubernamentales de los Estados Unidos. Coincidió con un período histórico problemático, marcado por dos acontecimientos: la crisis del 29 y la 2ª Guerra Mundial.

Tras la crisis del 29, los ciudadanos pierden su confianza en el papel de la empresa y en el sistema económico capitalista. En esta situación, los empresarios

se ven obligados a recurrir a las relaciones públicas para hacer frente a esa ola de pesimismo ciudadano y a la presión ejercida desde la Casa Blanca, que perseveraba en demostrar a los ciudadanos y a los propios empresarios, la importancia de la función social que estos últimos tienen que desarrollar en ese contexto socio-económico. Aparecían ya por entonces los primeros departamentos de relaciones públicas en las propias empresas, como el de la *Sears Roebuck*, creado en 1927, la *General Foods* en 1929, o la *General Motors* en 1931.

Pero, la verdadera consolidación de las relaciones públicas se produjo, una vez más, en la esfera pública y de la mano del presidente Roosevelt, con la aplicación de la *New Deal* (Nueva Política). Las aportaciones del presidente Roosevelt, en lo que a relaciones públicas se refiere, supusieron una verdadera ratificación de los postulados teóricos que se habían empezado a asumir años antes.

F. Delano Roosevelt reconoció el poder de la prensa como conformadora de opinión pública, y trataba de conocerlo y utilizarlo eficazmente. Para ello, entre otras cosas, dispuso una habitación en la Casa Blanca para los periodistas. Todo un acontecimiento, en aquellos días.

Pero el contacto con el público no se filtraba exclusivamente a través de la prensa escrita, sino que Roosevelt destacó, sobre todo, por la iniciativa de explotar un nuevo medio, como era la radio, con tales fines, a través de emisiones semanales producidas desde su propio despacho, tratando de crear una imagen de proximidad del gobierno de los EE.UU., de su presidente, con todos y cada uno de sus ciudadanos. Roosevelt, pronto sería imitado por sus opositores.

Sin embargo, este caldo de cultivo ciudadano favorable a su presidente no fue suficiente para conseguir, en principio, la aprobación pública de la intervención americana en un conflicto bélico europeo, por segunda vez. Por ello Roosevelt, siguiendo los pasos de su predecesor durante la 1ª Guerra Mundial, Wilson, puso en marcha, al estilo del Comité Creel, la *Office of War Information*. Un macrodepartamento gubernamental de relaciones públicas creado con el fin de lograr la aceptación y el apoyo ciudadano en la participación, con financiación y tropas, de los Estados Unidos en la 2ª Guerra Mundial. Este departamento, dirigido por Elmer Davis, lograría con éxito una serie de objetivos enumerados por José Luis Arceo (1988. p. 34):



- Mentalización del público para llevar a cabo la necesaria reconversión de la industria de consumo en industria bélica.

- Frenar el absentismo laboral.

- Conseguir el apoyo económico ciudadano mediante la compra de bonos de guerra y la subida de impuestos.

- Mantenimiento de la moral de las tropas.

- Construir una imagen positivamente valorada de los Estados Unidos en el extranjero, utilizando otro medio de comunicación, el cine, como Roosevelt lo había hecho con la radio.

Hay que añadir aquí que, pese a que en la primera década del siglo existían ya empresas como la *American Newspaper Publishers Association*, dedicadas al control del espacio en la prensa, precedente de los actuales informes de prensa (de escasa validez como técnica de investigación de la eficacia persuasiva de una acción de relaciones públicas, como tendremos oportunidad de considerar en el epígrafe relativo a la investigación en relaciones públicas) y, aunque como hemos visto, en la etapa anterior

algunos empresarios habían tenido ya la iniciativa de "investigar" las opiniones de sus clientes, es en esta quinta etapa cuando empiezan a consolidarse los primeros sondeos de investigación de la opinión pública (válidos como técnica de investigación de la eficacia persuasiva en relaciones públicas) realizados por institutos de investigación. El primero fue realizado por *Rogert y Gallup* en 1935.

Todo esto demuestra, sin duda, la madurez técnica y práctica lograda por las relaciones públicas. Pero, si por algo esta etapa supuso la verdadera convalidación teórica de la disciplina, fue por que sus protagonistas más adelantados (relativamente pocos, como siempre ocurre, pero importantes), tomaron como uno de los principios el del sentido de la "responsabilidad social" (imprescindible para el objeto del presente trabajo), tratando de responder a las demandas del público de la manera más eficaz posible, a la vez que se le persuade para conseguir su aprobación y apoyo. Es decir, en esta etapa, si no genéricamente, ya lo hemos dicho (aún había, y hay hoy mismo, mucho agente de prensa más o menos modernizado) se asume por ciertos profesionales, como principio teórico de las relaciones públicas, la posibilidad de incidir en la conformación de opiniones en el público, explotando el poder de los medios

de comunicación, clásicos y nuevos, y todo ello partiendo de que a este público no se le puede imponer nada y por tanto es preciso armonizar con él, respondiendo responsablemente a sus demandas. Todo un adelanto de lo que, como se verá más adelante, serían las relaciones públicas modernas y de vanguardia, con responsabilidad social. Y con el uso de la "filantropía", consiguientemente, bien a través de fundaciones o de otras acciones, lo cual seguía tomando, poco a poco, su importancia.

Al finalizar la 2ª Guerra Mundial, se abre para las relaciones públicas un período de unos 15 años, en el que éstas se van a ir perfilando adoptando nuevos posicionamientos y en el que las relaciones públicas van a trascender las fronteras estadounidenses para extenderse por los países más desarrollados del continente europeo. De ahí el nombre de esta sexta etapa: Los Nuevos Posicionamientos y la Expansión Desfasada, desde la salida del segundo conflicto bélico hasta finales de los cincuenta.

La fecha de 1945 no es simbólica para el comienzo de esta etapa, sino que el fin de la 2ª Guerra Mundial tendría importantes consecuencias para las relaciones públicas, especialmente en el mundo de los negocios.

La guerra había obligado a modificar la productividad de las industrias americanas, transformándolas en industrias bélicas. Pero, una vez terminado el conflicto, esas industrias debían, de nuevo, readaptarse para la producción de bienes de consumo, lo cual requería inevitablemente un tiempo. En este periodo de adaptación era absurdo hacer publicidad de productos que todavía las empresas no eran capaces de producir; por eso, los empresarios, temerosos de caer en el olvido, desarrollaron una práctica ya utilizada desde las instituciones gubernamentales durante las dos guerras mundiales: contratar espacios y tiempos típicamente publicitarios en los medios de comunicación de masas, pero para transmitir mensajes no referidos a ningún producto, sino a la propia empresa o institución. Esta técnica de relaciones públicas recibirá, por sus formas, estilos y objeto del mensaje, el impropio nombre (que llega hasta nuestros días) de "publicidad institucional" o "corporativa".

Pues bien, esta proclividad forzada fue, entre otras cosas, campo de abono para un cada vez mayor afianzamiento de otras actividades y técnicas que, como la de la fundación, iban por el mismo camino que la "publicidad institucional", aunque con diferente método, esto es, por el sendero para conseguir una imagen apropiada -y efectos

derivados- de la entidad.

Conviene resaltar aquí, asimismo, que fue por entonces (a la salida de la gran guerra) cuando desde E.E. U.U. se iba a dar la expansión al resto del orbe occidental (a unos países llegaría antes que a otros, dependiendo de las condiciones mínimas necesarias ya comentadas) del bagaje teórico-práctico de las relaciones públicas.

Este acervo, por cierto, iba mezclado en sus planteamientos, en tanto que, dependiendo del profesional o entidad "exportadores", así las relaciones públicas se presentaban con basamentos freudianos, o bien neoconductistas mecanicistas, o incluso a veces con una increíble mezcla de ambos. Los dos, dicho sea de paso, deficientes desde el punto de vista actual, en tanto que desde el instintivismo (freudianos y los más frecuentes) o desde el neoconductismo mecanicista (y sus teorías sobre las necesidades, impulsos, hábitos y estímulos), el público era entendido como inerte ante los mensajes preparados y difundidos colectivamente, sobre todo masivamente. Todo esto era un indicador, al menos, de que las relaciones públicas comenzaban a abandonar la falta usual de planteamientos psicológicos, etc., con este nuevo enganche -vía publicidad sobre todo, por cierto- que, aunque no

precisamente loable, sí significó tomar posiciones para, como ocurriría con la publicidad, dar el salto, bueno y positivo, hacia líneas vanguardistas que vendrían después.

Es importante relatar este estado de cosas por aquella época, en tanto que la proliferación del hecho fundacional que aquí interesa, como acción de relaciones públicas, no iba a tener la misma dinámica ni velocidad en el resto del orbe occidental que en U.S.A. Y ello, debido no sólo a la citada mezcla exportadora, sino también a la importadora, que además de variar dependiendo de las condiciones de cada país, se presentaba asimismo multiforme y con malformación debido a que podía ser un periodista sin más (típico), o un jefe de ventas recién nombrado responsable de publicidad, etc., quienes se encargaran usualmente de esa nueva modalidad, las relaciones públicas. La mentalidad, así, no era la apropiada para llevar a cabo, con fe en los efectos, proyectos de fundaciones como técnica de creación de imagen y aceptación.

La séptima, última y actual etapa de la teoría y técnica de esas *public relations* nacidas y desarrolladas, como hemos visto, en U.S.A., la denominada Del Refinamiento Versus Sofisticación de las Relaciones Públicas, que va desde finales de los 50 o principios de los 60 (en Estados

Unidos, con desfase en el resto del mundo) hasta nuestros días, se va a caracterizar precisamente por que nuestra disciplina -como la publicidad- engarza, si bien sólo una minoría cualificada de teóricos y profesionales, por desgracia, con los también últimos y actuales planteamientos psicológicos, esta vez buenos y positivos.

Así, el neoconductismo cognitivista (de esto nos ocuparemos en el siguiente capítulo) fue tomado como bandera por esos adelantados que, en definitiva, entendieron y entienden ya al público (como antaño algunos antecesores suyos, pero ahora desde postulados científicos, y no intuitivos o poco menos) no pasivo sino activo, que toma decisiones racionales ante mensajes de todo tipo, que procesa y utiliza la información y experiencias que almacena en sus intelecto.

Eso sí, como afirma J. L. Arceo (1988, p.44), a quien venimos siguiendo en esta historia de la disciplina, frente a esta actividad (la que menos se da, reiteramos) con rigor teórico, técnico y metodológico , coexistía y coexiste, al otro lado del océano y aquí, una paralela, y todavía más numerosa, que implica una sofisticación indebida e impropia. Esta última actividad nace no sólo de la falta de formación de sus responsables o de su formación

desfasada, sino de la voluntad inconfesable de éstos de "vender" las relaciones públicas a sus clientes como misteriosas, con ilimitadas posibilidades de eficacia, etc. Sin olvidar a aquellos otros que, aún en estas fechas, entienden las relaciones públicas como acciones de alterne o poco más.

Esta confluencia temporal de dos orientaciones, "la refinada", con apoyo teórico y metodológico vanguardista, y la "sofisticada", con un apoyo fundamentalmente intuitivo, servirá para que algunos estudiosos y profesionales de las relaciones públicas, como David Finn, de la agencia estadounidense de relaciones públicas *Ruder & Finn*, distingan, coincidiendo con J. L. Arceo, dos tendencias o escuelas que se dan cita en nuestros días en la práctica de las relaciones públicas. Estas escuelas son:

- La "escuela de la inspiración", cuyos seguidores cimentan las acciones de relaciones públicas en una "aguda intuición", prescindiendo, en la mayoría de las ocasiones, de una programación, a tenor del hecho de que los problemas se plantean día a día.

- La "escuela de la planificación". Sus partidarios consideran que toda acción de relaciones públicas debe



formar parte de un programa cuidadosamente elaborado a partir de la información obtenida de las investigaciones. De no hacerlo así las consecuencias de tales acciones serían imprevisibles.

Pero si ambos citados autores coinciden en señalar sendas tendencias, difieren, sin embargo, a la hora de indicar cual de ellas es la más idónea. Mientras D. Finn habla de un programa equilibrado basado en la asunción de ambas proposiciones, es decir, que implique parte de planificación y parte de inspiración, José Luis Arceo (y nosotros estamos de acuerdo con él), defiende el planteamiento de un programa exhaustivo que garantice la consecución de unas metas en unos plazos y con un presupuesto determinados, y en el que cualquier posible incidencia sobre la marcha pueda ser detectada y ser susceptible de una solución desde el razonamiento científico, del cual no tiene porque estar ausente la creatividad, vivacidad e intuición humana.

Desde nuestra perspectiva, parece mucho más razonable y eficaz rechazar toda inclinación que priorice el papel de la intuición o inspiración en las relaciones públicas. Admitimos, en cambio, la tendencia a planificar los programas, campañas y acciones de relaciones públicas, con

objeto de asegurar, en la medida de lo posible, la rentabilidad de nuestros esfuerzos.

Pues bien, ante estos hechos, lo cierto es que la creación y utilización de las fundaciones, de manera planificada y apropiada, se da en los especialistas en relaciones públicas con cada vez más naturalidad a lo largo de esta actual séptima etapa. En aquellos que están en la vanguardia, naturalmente, no en los otros, los más, que esperamos no tarden en ser los menos. El próximo capítulo, visto ya sintéticamente el desarrollo en paralelo de relaciones públicas y fundaciones, intentará precisamente justificar esto y analizar con cierto matiz el papel teórico de dichas fundaciones en las relaciones públicas modernas y otros conceptos concomitantes para, tras ello, (tercera parte de este trabajo) contrastarlo con un ejemplo real en España.

## **2. EL PAPEL DE LA FUNDACION EN LAS RELACIONES PUBLICAS**

A partir de la asunción por las relaciones públicas, y en concreto por sus académicos y profesionales adelantados de nuestros días, de los planteamientos psicológicos de primera línea, los neoconductistas

cognitivistas, la fundación se ha revalorizado. Este aparente repentino despertar al hecho fundacional tiene, no obstante, una lógica justificación que, en su análisis, nos permitirá ir observando lo que significa ese papel de tales instituciones, sus funciones, dentro de los buenos programas y campañas de relaciones públicas actuales. En este sentido, también se analizará en este capítulo la inseparable relación de todo ello con los actuales conceptos de relaciones públicas, opinión pública, investigación de ésta en relaciones públicas, y responsabilidad social, consustanciales al presente trabajo.

## **2.1. LA BASE DEL NEOCONDUCTISMO COGNITIVISTA**

De la evolución teórica y técnica de la psicología aplicada a la publicidad, deriva en buena medida, como se ha indicado más atrás, y a partir de los últimos años de la década de los 50 o principios de los 60, una evolución teórica y técnica de la psicología aplicada a las relaciones públicas, y el consecuente refinamiento de éstas, ya aludido.

La irrupción de ese nuevo enfoque psicológico que surge como reacción a las antiguas concepciones del

individuo, tanto frente a aquélla que lo entiende como un organismo que responde de forma mecánica a una situación estimulante (neoconductismo mecanicista), como a aquélla otra que lo considera un ser movido en última instancia por un instinto erótico o agresivo (instintivismo freudiano), supondrá que a partir de ese momento y de forma casi unánime, el individuo va a ser considerado como un sujeto capaz de tomar decisiones en función del conocimiento que tenga de la situación en que se encuentre. Es decir, se va a entender al individuo como un sujeto que decide a partir del procesamiento racional y selectivo de la información que recibe, un sujeto que conoce y actúa en función de su conocimiento.

Esta concepción del individuo, derivada de una perspectiva multidisciplinar de la psicología aplicada a la persuasión ya sea publicitaria, propagandística, de orientación pública o de relaciones públicas, nos permite abordar la explicación de la conducta del individuo de forma completa y suficiente como para poder determinar las mejores vías estratégicas para ejercer influencia sobre ella y garantizar además la eficacia de tal influencia. Llevar estos planteamientos al terreno de las relaciones públicas supondrá llegar a un importante grado de refinamiento.

Siguiendo lo escrito por el ya desaparecido Francisco Carrera Villar (1989) y por José Luis Arceo (p. ej., 1988, 1995, en preparación) en relación a la psicología y métodos de investigación en publicidad y relaciones públicas, esta fundamental conexión de las relaciones públicas con la vanguardia de la psicología, trasladará a aquéllas, por ende, idénticas denominaciones que las del enfoque psicológico que asume:

a) Neoconductista-cognitivista. Por explicar la conducta del individuo de acuerdo con el modelo conductual S-O-R (estímulo-organismo-respuesta), y por considerar la figura del organismo como un individuo racional que procesa información selectivamente en función de lo que conoce.

b) Psicologico social. Por explicar la conducta del consumidor tomando como unidades explicativas determinantes de la conducta a las actitudes, entendidas como predisposiciones motivacionales relativamente permanentes en el tiempo, adquiridas a través de la experiencia, más o menos favorables o desfavorables, más o menos positivas o negativas, hacia el objeto psicológico referente de la conducta.

c) Psicolingüística. Por ser objeto de la influencia

de tres disciplinas: la psicología, la lingüística y la teoría de la información/comunicación.

d) Psicométrica. Porque no se conforma con identificar las variables determinantes de una conducta concreta, sino que además las mide, utilizando para ello técnicas de recogida de información válidas, fiables y representativas. Se trata de medir imágenes en la década de los años 60, imágenes y actitudes en la década de los años 70, e imágenes, actitudes e intenciones a partir de la década de los años 80.

Las imágenes se miden generalmente utilizando la técnica del diferencial semántico creada por Osgood (1957), a finales de los años 50, o técnicas elaboradas *ad hoc*, derivadas de los modelos actitudinales formulados en los años 70, que permiten medir la fuerza de las creencias.

Las actitudes se miden generalmente utilizando escalas de actitud (tipo Thurstone, tipo Likert...), mediante técnicas elaboradas *ad hoc* derivadas de los modelos actitudinales, o mediante el diferencial semántico adecuadamente adaptado para la medición de actitudes.

Las intenciones se miden mediante encuestas que

recogen como respuestas, afirmaciones de acciones futuras de la muestra representativa de la población que se pretende investigar, o mediante técnicas elaboradas *ad hoc* derivadas de los modelos intencionales formulados en la década de los 80. Técnicas estas últimas que, de acuerdo con investigaciones llevadas a cabo por uno de sus creadores, Fishbein (1994), resultan mucho más eficaces para la medición de la intención de la conducta. Según esas investigaciones, la capacidad predictora de la conducta por parte de la intención medida por el primer procedimiento es del 35%, mientras que la capacidad predictora de la conducta por parte de la intención medida por el segundo de los procedimientos es del 52%.

e) Semántico-axiológica. Por entender la actitud, como unidad explicativa de la conducta, en términos de "imagen valorada", de acuerdo con los modelos actitudinales formulados en la década de los años 70. Tomamos como ejemplo el más representativo de estos modelos, el formulado por el profesor Martin Fishbein, de la Universidad de Illinois (1975):

$$A_0 = b_i \times e_i$$

siendo

A= Actitud.

$o$ = objeto psicológico.

$A_o$  Actitud hacia el objeto psicológico o.

$b_i$ = fuerza de la creencia i.

$e_i$ = evaluación positiva o negativa de la creencia i teniendo en cuenta que el resultado del sumatorio del conjunto de creencias forma la imagen que ese individuo tiene hacia el objeto psicológico en cuestión.

A partir de los años 80, con la incorporación de la intención como unidad explicativa y predictiva de la conducta, entra en juego un nuevo concepto enriquecedor, el normativo-social. Porque la intención, de acuerdo con el modelo intencional formulado por Fishbein y Ajzen (1975), se entiende como una unidad determinante de la conducta derivada de la actitud hacia las consecuencias de la conducta, pero vinculada aditivamente con la norma social, y ambas variables adecuadamente ponderadas, de manera que



$$I_B = (AB)w_1 + (SN)w_2$$

siendo:

$w_1$  y  $w_2$  las ponderaciones respectivas, relativas al peso o importancia que tiene cada una de las variables en la formación de esa intención concreta.

$I_B$  = Intención conductual, intención de desarrollar esa determinada conducta (B= *Behaviour* e I= *Intention*).

A = Actitud.

$A_B$  = Actitud hacia las consecuencias de la conducta.

SN = *Social Normative* = Norma social.

sabiendo que:

$$A_B = b_i \times e_i$$

donde:

$b_i$  = fuerza de la creencia o expectativa  $i$  sobre las consecuencias de la conducta.

$e_i$ = evaluación de cada una de las creencias o expectativas hacia las consecuencias de la conducta.

y que

$$SN = b_i \times m_i$$

donde:

$b_i$ = fuerza de la creencia  $i$  que el individuo tiene sobre lo que los grupos importantes, relevantes (de pertenencia o referencia) para él, piensan, creen sobre su conducta.

$m_i$ = motivación del individuo para cumplir con esos grupos relevantes, esto es, para actuar de acuerdo con lo que dichos grupos esperan de él.

e) Comunicológica. Ya hemos señalado el carácter multidisciplinar de esta etapa de las relaciones públicas en la que éstas asumen en sus planteamientos vanguardistas, el enfoque más avanzado de la psicología de la publicidad. Ahora bien, cuando denominamos a esta etapa comunicológica no significa que aceptemos la necesaria identificación de las relaciones públicas con la comunicación persuasiva,

sino que admitiendo diferentes manifestaciones no comunicológicas, las relaciones públicas se nutren, teórica y metodológicamente de la "nueva teoría de la comunicación de masas", en genral, y "comunicación persuasiva de masas", en particular. Y, adopta sus postulados por doble vía:

- Directamente, recurriendo a los escritos de los autores estudiosos del tema, Hovland, Janis y Kelley (1953, 1957, 1959, 1960, 1968); McGuire, de la Universidad de Yale (1968, 1969a, 1969b, 1972, 1978); Klapper (1960, 1967, 1968), que sintetiza las aportaciones realizadas en este sentido por los autores de la Universidad de Yale (basadas en investigaciones experimentales de laboratorio) y los de la Universidad de Columbia, como Lazarsfeld (basadas en investigaciones no experimentales o de campo).

- Indirectamente, al adaptar al campo de las relaciones públicas los fundamentos psicológicos, teóricos y metodológicos, asumidos por la publicidad, entre los que podemos encontrar como fuente, precisamente, la "nueva teoría de la comunicación de masas" (en general), y de la "comunicación persuasiva de masas" (en particular).

Las relaciones públicas, por tanto, en esta última séptima etapa histórica y actual, aceptan la herencia de

la etapa anterior, en lo que se refiere a su vinculación con la psicología de la publicidad, pero ahora con un enfoque claramente cognitivista (con las características que acabamos de mencionar), e incorporan una nueva fuente teórica y práctica como es la "nueva teoría de la comunicación de masas". Todo ello llevará al citado proceso de "refinamiento", tanto teórico como metodológico, de las relaciones públicas, que tiene su manifestación en acciones cada vez más sutiles.

En este sentido y en este contexto, hay que recordar que, la primera vez que se plantea en Europa el tema de la "corporate fhilantropy", es decir de las relaciones de las empresas, de sus empresarios y de sus empleados con el mundo de la filantropía, con las fundaciones, es en octubre de 1978, en el transcurso de una reunión organizada en Ginebra por la institución *Interfhil*, la *Conferencia Internacional Permanente de Organizaciones no Lucrativas* (Centro de Fundaciones, 1978, Boletín nº5, Sept. pp. 8,9) centrando su atención no tanto en las fundaciones, sino más bien en las empresas como posibles donantes. El desarrollo de este seminario giró en torno a tres aspectos: "La participación de los empleados de las empresas"; "Las motivaciones para las donaciones" y "La práctica de las donaciones". Y, si bien una de las conclusiones fue que a

pesar del éxito de la experiencia estadounidense, ésta no es, tal cual, transferible al panorama europeo, dadas las considerables diferencias políticas, empresariales y sindicales existentes entre ambos mundos, lo que nos interesa destacar aquí, no es tanto las consecuencias de este seminario, como el hecho de que éste supusiera un precedente en el planteamiento de la fundación como manifestación de la responsabilidad civil de las organizaciones.

Pues bien , dadas las coordenadas precisas de orden teórico en relaciones públicas (no sostenidas aún por esa mayoría retrasada en instrucción) descritas poco más atrás. Y dada por ello la admisión de las fundaciones como acciones y técnicas consustanciales a la responsabilidad social de las entidades, en armonía y tomando como base el nuevo entendimiento activo y cognoscitivo del público, es este el momento oportuno para analizar matizadamente ese papel de tal institución en los objetivos, efectos y, en suma, planteamientos de las relaciones públicas de vanguardia. Para, más adelante y como se ha indicado ya líneas atrás, ver la conexión de todo ello con los conceptos de primera línea y consustanciales a este trabajo, de relaciones públicas, opinión pública y responsabilidad social.

## **2.2. OBJETIVOS, EFECTOS Y ACCION DE LA FUNDACION EN RELACIONES PUBLICAS**

Según señala J. L. Arceo (p. ej., 1988) partiendo de Carrera Villar (1989), y que el propio J. L. Arceo (1995, en preparación) desarrolla y nosotros seguimos aquí, los objetivos propuestos para alcanzar por cualquier tipo de comunicación, nunca deben ser, lógicamente, superiores a los efectos posibles producidos por las comunicaciones y medios masivos.

Esta aparente perogrullada es necesario traerla aquí, por cuanto esa desafortunada mayoría de que venimos hablando, aún en las antípodas de lo que deben ser unas relaciones públicas hoy, usualmente, ya desde su ignorancia y/o sesgada voluntad, promete objetivos que, naturalmente, nunca se alcanzan.

Y no se alcanzan, al menos por un par de buenas razones. La primera, porque, a no ser que tengan el don de la omnipotencia, nunca podrán sacar de donde no hay, nunca podrán lograr más de lo que humana y técnicamente, según la investigación y el contraste empíricos, es posible.

La segunda razón, que covaría directamente con la

falta de instrucción típica de tal pléyade, es que no podrán demostrar que alcanzan "sus" objetivos por la sencilla razón de que, en general, no pueden medirlos, por no ser mensurables. O, en otros casos, si pueden no saben, por falta de bagaje teórico al respecto.

Así, conviene fijar ya el abanico de efectos y objetivos posibles. Para ello, en primer término, debe hacerse una clara distinción entre dos tipos de objetivos y efectos: de comunicación en general o instrumentales, de una parte, y finales y específicamente persuasivos, de otra.

Los objetivos instrumentales pueden ser:

- **Exposición.**
- **Atención/percepción.**
- **Comprensión.**
- **Aceptación** (del mensaje, sin estar de acuerdo con él, necesariamente)
- **Retención.**

Estos objetivos instrumentales, que son comunes a cualquier modalidad comunicativa y son formulados en relación al mensaje comunicativo no al objeto referente de la comunicación, reciben este nombre precisamente por ser su consecución una condición necesaria pero no suficiente para comprobar la eficiencia persuasiva de dicha comunicación.

Así, pues, a la luz de estos efectos y objetivos posibles, puede observarse que el conseguir alcanzar alguno en el público, o incluso todos ellos secuencialmente, no implica que, por necesidad, dicho público haya de ser persuadido por tal comunicación.

Para que se de esto último, hay que hablar de otro tipo de objetivos y efectos formulados en relación un objeto psicológico, los finales y persuasivos, cuyo abanico posible es el siguiente:

- **Notoriedad** o advertencia (traducción del *awareness* inglés), apercibimiento, sin más, de un objeto psicológico.
- **Imagen** o conocimiento, esto es, conjunto de características o creencias que el público atribuye



a ese objeto psicológico.

- **Actitud**, que es el producto de todas y cada una de las características que conforman la imagen, por sus respectivas valoraciones por parte del público.

- **Intención**, en la que, como ya se vió más atrás, se tiene en cuenta no sólo la actitud del público (ahora hacia las consecuencias de una posible conducta), sino también la normativa social y sus implicaciones para ese público en esa temática concreta.

- **Conducta** o comportamiento.

- **Hábito** de comportamiento.

Pues bien, ante este abanico de posibles efectos y objetivos de carácter persuasivo, los que finalmente interesan a quien planifica la acción, campaña o programa de comunicación aplicada (p. ej., de relaciones públicas) para persuadir, cabe hacer la siguiente serie de puntualizaciones de cara al papel de la fundación en relaciones públicas (J. L. Arceo, 1995, en preparación):

A) Que, en primer lugar, una entidad dada puede

preparar (a través de su departamento de relaciones públicas o equivalente, y/o una agencia de relaciones públicas o equivalente), una o varias acciones, campaña o incluso programa de esta modalidad comunicativa para, en un principio, intentar exclusivamente hacerse notar, sin connotación alguna, como objetivo y efecto posibles (línea 1 de posible incidencia).

Esto, realmente, cuando se da, suele ser en casos de productos o servicios concretos que comienzan su lanzamiento relanzamiento con una "campaña misteriosa". No es típico, pero puede darse obviamente, en el caso de entidades u organizaciones en sí.

B) Que, como ya es más usual en cuanto a objetivo y efecto a conseguir, una entidad puede intentar modificar, reforzar, crear, etc., la imagen que de ella tengan sus públicos, haciendo lo propio con alguna(s) o incluso todas sus características o creencias o atributos ("b"). Nótese, si recordamos las formulaciones de Fishbein indicadas más atrás que, de esta forma, se estará trabajando no sólo sobre efecto/objetivo de imagen sino, a su vez, siendo ésta parte de la actitud, sobre la actitud misma de los públicos hacia la entidad (línea 2 de posible incidencia).

C) Que, también es típico que ocurra, esa organización puede intentar dejar como está su imagen y todos y cada uno de sus atributos que perciben sus públicos, pero intentando a su vez que alguna o algunas de las valoraciones ("e") de sus sendos atributos, por parte de tales públicos, se modifique, refuerze, etc. Esto es, el objetivo y efecto perseguido, a través del trabajo sobre las valoraciones de la imagen toda o de parte de ésta, es aquí en términos de actitud, otra vez, de esos públicos (línea 3 de posible incidencia).

D) Que, asimismo con la actitud como objetivo y efecto a conseguir, puede llevarse a cabo por la entidad un trabajo sobre alguna o todas las características de su imagen y, a su vez, sobre las respectivas valoraciones de éstas, es decir, "b" y "e" conjuntamente (línea 4 de posible incidencia).

E) Que dicha organización puede intentar, como objetivo y efecto posible aún más altos, modificar, reforzar, etc., la intención de comportamiento de sus públicos hacia tal organización. Para ello, tiene otra pluralidad de vías de actuación:

F) Una de esas vías, intentar incidir en las creencias

("b"), una, varias o todas, acerca de las consecuencias de una conducta determinada, como parte (es una imagen, en concreto) de la actitud individual (recordemos otra de las formulaciones vistas de Fishbein), y con ello poder alcanzar ese objetivo y efecto de intención (línea 1 de posible incidencia).

G) Otra de esas vías, intentar influir en "e", la valoración(s) de esa(s) creencia(s), sin tocar ésta(s), con ese objetivo y efecto de intención (línea 2 de posible incidencia),

H) Otra de las referidas vías para alcanzar la intención como objetivo y efecto posible es la de, trabajar sobre las dos inmediatamente anteriores -la "f" y la "g"- ("b" y "e") a la vez, parcial o totalmente (línea 3 de posible incidencia).

I) Otra vía más, con relación al efecto y objetivo de intención, será la de actuar sobre la(s) creencia(s) ("b") de los públicos acerca de lo que sobre la temática, entidad, de que se trate, piensan los individuos y grupos que más importan (para dicha temática, entidad, etc.) a tales públicos (línea 4 de posible incidencia).

J) Otra adicional, para intentar alcanzar la intención como efecto y objetivo, es las actuar sobre la motivación (m) del público, sin tocar "b" de normativa social, para adaptarse a lo que piensan esos grupos que le interesan (línea 5 de posible incidencia).

K) Una vía más, persiguiendo la intención, será la "i" y "j" a la vez ("b" y "m"), totalmente o en parte (línea 6 de posible incidencia).

L) Y, en fin, realizando todas las variaciones posibles con los seis elementos de la formulación de la intención, incluidos los  $W_1$  y  $W_2$  -con todas las dificultades reales para incidir sobre estos, o incluso sobre cualquiera de los cuatro restantes-, lo cierto es que podemos encontrarnos, contando las 6 ya vistas, hasta con 35 líneas distintas de posible incidencia en la intención.

Líneas estas de actuación que, sumadas a las cuatro de los efectos y objetivos de notoriedad, imagen y actitud, nos depara un total de 39 líneas distintas de posible incidencia en los efectos y objetivos de notoriedad, imagen, actitud e intención de/hacia una organización, tema, persona dada (o de/hacia cualquier otro objeto psicológico, por cierto, pero que no viene al caso aquí).

Los posibles efectos de hábito de conducta y de conducta misma, aun siendo posibles, no son muy probables que puedan lograr alcanzarlos, plasmados en objetivos, ni las relaciones públicas ni cualquier otra modalidad de comunicación. Toda vez que en dichos efectos concurren otros elementos sociales, como las experiencias propias del público, por ejemplo.

Es más, incluso la imagen, actitud e intención, aunque se propongan como objetivos por las relaciones públicas, no siempre es probable que se consigan alcanzar, debido a que estos son efectos en los que también intervienen otros elementos sociales. Así, en relaciones públicas, cuyo cometido y objetivos se refieren típicamente a organizaciones como tales, personas concretas, temáticas polémicas, etc., es relativamente más difícil trabajar con las imágenes, actitudes e intenciones de/hacia dichos referentes por parte de sus diversos públicos. La publicidad, por ejemplo, suele tener ese mismo abanico de objetivos, pero, sirva de ilustración, se trata de variar la imagen para el público comprador de un refresco, coche, detergente...o la actitud, o la intención de compra. Indudablemente, parece relativamente más fácil, en términos generales, hacer ésto que cambiar la intención de voto de un ciudadano desde las relaciones públicas aplicadas a la

política.

Sin embargo, aunque la dificultad para conseguir objetivos pueda ser usualmente mayor en relaciones públicas, por la idiosincrasia de los objetos psicológicos o referentes con los que trabaja, lo cierto es que también suele tener un mayor abanico de técnicas y medios que otras modalidades comunicativas, como pueda ser la propia publicidad.

En ese abanico, organizable (lo cual ha de recomendarse aquí) a través de alguna técnica de programación como pueda ser la del *PERT*, y en el que nunca debe faltar la investigación antes, durante y después de las acciones (más adelante, en este escrito, nos ocuparemos de este punto concreto), entran, por ejemplo, las relaciones con los medios de comunicación de masas (comunicados y conferencias de prensa, entrevistas, intervención y co-preparación de programas, etc.). Asimismo, las reuniones de colectivos (jornadas, convenciones, congresos, convocatoria de premios, etc.), o el trabajo con medios y técnicas como la revista interna, los informes diversos en periodicidad forma y contenido y dirigidos a unos u otros públicos, *mailings* y boletines convencionales o electrónicos, o la explotación de medios

audiovisuales para teleconferencias u otras modalidades análogas.

También deben contarse, desde el protocolo y la identidad visual corporativa hasta las concienzudas preparaciones de apariciones públicas y de todos los escritos inherentes a las relaciones públicas como un aparte que exige dedicación y preparación. De igual manera que la utilización de espacios y tiempos pagados en los medios masivos para, con estilos y formas típicamente publicitarias, lanzar inserciones, cuñas, *spots*, etc., que se refieren a la organización como tal, un tema concreto, etc. (la mal denominada "publicidad institucional").

Precisamente desde la Administración Pública pueden llevarse cabo, desde la óptica de las relaciones públicas, acciones similares, pero esta vez para orientar al administrado (no debe haber un objetivo de autobombo), en una variedad de temas típicamente sociales, culturales, etc. Esta modalidad informativo-formativa se denomina "orientación-extensión pública", aunque no pocos la confunden con la citada "publicidad institucional". El sector privado utiliza -aquí legítimamente- la orientación pública para mezclarla en mensajes de "publicidad institucional" y de publicidad propiamente dicha.



También desde las relaciones públicas aplicadas a la política puede contarse, por ejemplo, la asimismo mal llamada "publicidad política", análoga a la "publicidad institucional" pero esta vez refiriéndose a ideologías, candidatos, partidos y sus programas, temas políticos específicos, etc. Dependiendo de las circunstancias, la orientación pública puede utilizarse en estos mensajes.

La variedad de técnicas y medios de relaciones públicas es amplia y la lista no se agota en las menciones de atrás. Y la bibliografía al uso referida a esto es extensa, no poca ya citada con anterioridad. Cabe, adicionalmente, sugerir aquí ciertos autores al respecto. Como Arceo, J. L. (1990, 1993a), Cantor (1984), Cantor y Burger (1989), Center y Jackson (1990), Clampitt y Jackson (1990), Enos (1990), Herreros Arconada (1989, 1993), Jefkins (1993), Jhonsson (1991), Kelley Reardon (1991), Lesly (1990), Marchesi, M. R. (1993), Noguero (1988), Olins (1991), Pumar Vázquez (1990), Quarles y Rowlings (1993), Rayfield et al. (1990), Rice (1989), Simmons (1990), Simon y Wylie (1994), Smith (1991), Swanson y Nimmo (1990), Tedford (1991), Tucker y Derelian (1989), Turner (1989), Urbina (1990), o Wilcox y Nolte (1990).

Sin embargo, y precisamente para el interés de este

trabajo, conviene citar expresamente al menos un grupo de técnicas/medios más. Se trata de las acciones e instituciones aparentemente filantrópicas, esto es, que bajo una apariencia de desinterés -en unas modalidades más que en otras- lo cierto es que se persiguen unos objetivos (que pueden convivir con otros) de relaciones públicas, en términos de imagen, actitud o intención. Este es el caso del obsequio no publicitario, del patrocinio por parte de la organización o similar, del *bartering*, de los concursos y similares con la firma detrás hasta para producirlos, etc. Y, por supuesto, la figura de la **fundación** como fuente de actividades y técnica en sí de relaciones públicas.

Efectivamente, la fundación puede nacer perfectamente, como se ha visto en la primera parte de este escrito, por razones de ayuda social y mecenazgo puro. Pero, cuando tienes otras funciones adicionales, las anteriormente citadas pueden -según el caso- difuminarse más o menos o incluso desaparecer como vía y objetivo estrictamente social prioritario. Así, por ejemplo, la fundación puede crearse sobre todo como vía de exenciones o similares de orden fiscal.

En el caso de que esta institución se cree sobre todo como acción y técnica al servicio de las relaciones

públicas, es decir, para ayudar a generar cierta imagen, actitud, intención, etc., de/hacia la entidad que la respalda y propicia su génesis, entonces tampoco debe hablarse de mecenazgo en el sentido estricto del término. En no pocas ocasiones, incluso, parecería más propio hablar de patrocinio, aunque el concepto pueda sonar duro conectado al fundación. Esta reflexión, conectada asimismo sin duda al concepto de responsabilidad social dentro de las relaciones públicas de vanguardia, se volverá a tomar líneas adelante.

Lo que importa más en el presente epígrafe es analizar cuáles son los objetivos, efectos y acción de las fundaciones dentro de las relaciones públicas. Y, en este sentido, cabe decir que esos objetivos y efectos posibles no deben ser otros que los ya enunciados poco más atrás, como ocurrirá con todas y cada una de las acciones restantes de relaciones públicas. De manera que también hemos de hablar, para la fundación, de 39 líneas de posible incidencia para conseguir notoriedad, imagen, actitud e intención de/ hacia la organización.

Naturalmente, la fundación por sí sola no puede ser, ni así debe entenderse, capaz de responsabilizarse de la imagen toda y de la actitud e intención de/hacia la

organización que la sustenta y que en ella mezcla, de una u otra manera, su nombre. Para eso, además y usualmente, ha de estar el departamento de relaciones públicas, comunicación o similar de tal organización que está detrás, y/o su correspondiente agencia de relaciones públicas. Lo cual puede y debe ser compatible con un departamento, o similar, de relaciones públicas, en la fundación misma, que incluso contacte también con alguna agencia de relaciones públicas. Como podrá entenderse, la armonía entre unos y otros departamentos o personas y las posibles agencias, comunes o no (sería deseable lo primero) ha de ser una regla de oro, de cara a la eficacia final. Pero esa regla, ya veremos en qué medida se cumple, en la tercera parte de este estudio.

Ahora bien, siguiendo con el interés de este epígrafe, la fundación, concatenada óptimamente su acción con otras acciones de relaciones públicas, e intentando junto a éstas alcanzar alguno de los objetivos y efectos ya citados, se presenta como una institución generadora sobre todo, no sólo, de un atributo de la imagen que, además, suele ser altamente valorado por buena parte del gran público (J. L. Arceo, p. ej., 1982, 1991-92, 1993): la fiabilidad ética, subfactor de la tan valorada credibilidad, parte esta sustancial de la imagen.

En efecto, esta función de equilibrio de este atributo (sin renunciar a otros) en la fundación, se perfila so sólo como usual sino también como altamente necesario para buen número de organizaciones de nuestra sociedad actual. Y este es, sin duda, el caso, en general, de las entidades del sector bancario en el mundo desarrollado, y en donde España no es excepción.

Así, nótese, y esto se analizará en la tercera parte de este escrito, que la práctica cotidiana nos depara un elevadísimo porcentaje de acciones que puedan suscitar directa o indirectamente dicha fiabilidad ética, entre los cometidos de las fundaciones que funcionan como técnica de relaciones públicas. Recuérdense, así, tanto exposiciones y otras iniciativas de tipo cultural, como oferta de becas de estudios, de doctorado u otro tipo de investigaciones, etc.

Ayuda esta, pues, la de las fundaciones, inestimable para dichas entidades bancarias -y para otras, por supuesto- en pro de la consecución, en definitiva, que es de lo que se trata, de una imagen pública concreta y sus otros efectos derivados, a través del gran programa de relaciones públicas que debe concatenar -ya lo hemos dicho- todas las acciones de este tipo de una entidad en sí (por,

ejemplo, un banco, y las de su fundación.

Y es en este punto, precisamente, en el que se hace ya necesario, visto todo lo anterior, el entrar en el tipo específico de concepto de relaciones públicas que propicia este citado entendimiento correcto de la fundación (desde el prisma de la eficacia) y como ello tiene que ver, y mucho, con el propio concepto de "responsabilidad social". Para, en definitiva, influir en la opinión pública, de una manera y con unos objetivos muy concretos.

### **2.3. LA FUNDACION Y SU CONEXION A LOS CONCEPTOS VANGUARDISTAS DE LAS RELACIONES PUBLICAS, LA OPINION PUBLICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Vamos, en primer lugar, y vista ya más atrás la evolución de las relaciones públicas y con éstas la de la propia fundación, a hacer un acercamiento, sintético, al concepto actual más erudito de esta disciplina, fruto de su propio desarrollo, en ese tortuoso camino ya descrito.

### 2.3.1. EL CONCEPTO VANGUARDISTA DE RELACIONES PUBLICAS

Condensando todas las aportaciones teóricas, metodológicas y prácticas que las relaciones públicas han ido incorporando en su haber desde su "prehistoria" hasta estos momentos, nos encontramos con una serie de concepciones de las relaciones públicas como disciplina y profesión, que implican, tácita o expresamente, una inevitable referencia a las actitudes o efectos adyacentes a éstas, reflejando su determinación psicosociológica y/o insistiendo en su vinculación con la comunicación.

Así lo demuestraban ya definiciones como la de R. O. Carlson, publicada en su artículo del año 1968 "Relaciones Públicas", incluido en la Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales, que dice que

*"las relaciones públicas constituyen un esfuerzo organizado por comunicar información y modificar las actitudes y el comportamiento en beneficio de un cliente o causa "*. (Carlson, R.O., 1976, p. 208.).

O, la definición aceptada por la "Primera Asamblea Mundial de Asociaciones de Relaciones Públicas", celebrada

en el otoño de 1978, según la cual

*"la práctica de las relaciones públicas es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, aconsejar a los líderes de las organizaciones, y desarrollar programas planificados de acción que sirvan a la vez a los intereses de la organización y del público)* (Reilly, Robert T., 1981, p. 5).

Esta misma línea definicional la encontramos también en publicaciones no especializadas en temas de relaciones públicas, como el Diccionario de la Real Academia Española, que en su edición de 1992 recoge la expresión "relaciones públicas" como

*"Actividad profesional, cuyo fin es, mediante gestiones personales, o en el empleo de técnicas de difusión y comunicación, informar sobre personas, empresas, instituciones, etc, tratando de prestigiarlas y de captar voluntades a su favor".*

Muy similar a ésta, es la definición que nos da, en la voz "relaciones públicas" el "diccionario técnico" publicado en "La Dirección de Comunicación":



"Conjunto de medios y técnicas utilizadas por una organización, pública o privada, para comunicarse con sus diferentes públicos (socios, personal, accionistas, consumidores, proveedores, comunidades locales, poderes públicos, administración, etc.) con el objetivo de acrecentar su notoriedad y/o de mejorar su imagen. Las publicaciones, las operaciones de mecenazgo y patrocinio, la organización de conferencias y manifestaciones, la participación en salones o ferias profesionales, el montaje de 'jornadas de puertas abiertas', etc., constituyen otros tantos útiles de relaciones públicas". (Westphalen, M.H., Piñuel, J.L., 1993, pp. 1127-28).

Sin embargo, y sin desvincularse de esa doble fuente psicológicosocial y comunicológica, las relaciones públicas van a ir evolucionando, pasando de ser consideradas como un puro conjunto de técnicas o acciones planificadas, a entenderse, a partir de la década de los 80, como *management*, es decir, a convertirse en un concepto más gerencial o, como señala W.A. Nielander (1980), en una función directiva.

Así, la definición aceptada por la empresa multinacional *Standard Oil de New Jersey*, dice que

*"las relaciones públicas son una política permanente, mediante la cual la dirección de la empresa trata de obtener mayor simpatía por parte de sus empleados y clientes, así como del público en general. Son una actividad de la dirección, que observa y analiza las actividades del público de acuerdo con la política o el comportamiento de una persona o de una organización en concordancia con el interés general".* (en Noguero, A., 1991, pp. 1239-40).

O, la adoptada por la *International Public Relations Association (IPRA)*:

*"Las relaciones públicas son una actividad de dirección con carácter permanente y organizado, por la que una empresa u organización privada o pública trata de obtener y mantener la comprensión, la simpatía y la colaboración de aquellos con quienes se relaciona; por lo que, en la medida de lo posible, deberá adaptar su comportamiento, y mediante una política de información que tenga en cuenta los intereses comunes obtendrá una cooperación más eficaz".* (en Noguero, A., 1991, p. 1240).

Huisman et al (Lougovoy y Huisman, 1981, p. 50)

también las entienden como una política de dirección de la empresa o de cualquier otra estructura social. Y, asimismo, Oran (1983, p. 327) o Cutlip, Center y Broom (1985, pp. 1,4), quienes las conceptúan como una función gerencial. El propio Grunig (Grunig y Hunt, 1984, p. 6 ; Grunig, 1992, p. 4) habla de que las relaciones públicas son:

*"la dirección de comunicación entre una organización y sus públicos".*

La definición que nos da José Luis Arceo en su libro "Fundamentos para la Teoría y Técnica de las Relaciones Públicas" (1988), recogida asimismo en su próxima publicación (1995, en preparación), también sigue esta línea de *management*:

*"una filosofía gerencial traducida en una serie de acciones, con el fin de crear o modificar la aceptación de una persona natural o jurídica por sus públicos. La mayoría de tales acciones es comunicación persuasiva de tipo interpersonal, o colectivo masivo y no masivo; y presentada en general de forma predominantemente informativa" (Arceo, J.L., 1988, p. 21; 1995, en preparación).*

No obstante, aunque con la alusión a estas definiciones nos estemos refiriendo a los planteamientos, aisladamente aceptados durante la década de los años 60 y generalizadamente aceptados en las de los 70 y 80, respectivamente, es preciso señalar que estas tendencias conviven hoy con la de aquellos "cuestionados" (desde nuestro punto de vista) profesionales de las relaciones públicas que teórica y metodológicamente se ubican en etapas anteriores. Es el caso de aquellos profesionales que aparentan considerar o incluso consideran, basándose en la pura intuición práctica, que las relaciones públicas son una especie de "unguento amarillo" con capacidad ilimitada para actuar siempre, y con una eficacia deslumbrante, en la resolución de problemas de aceptación pública, derivando en lo que José Luis Arceo llama "sofisticación indebida e impropia" de las relaciones públicas, como ya se ha visto más atrás.

Pero, no debe quedar fuera del análisis, aquí, al hilo de la definición de J. L. Arceo, un par de conceptos inherentes a las relaciones públicas: su carácter persuasivo, y su condición de actividad comunicacional, pero no en exclusiva.

Son persuasivas, por cuanto tienen manifiesta

intención de influir, y esto es lo decisivo (J. L. Arceo, 1988, pp. 16-17) para entenderlas como persuasivas, con independencia absoluta de que dicha intención se traduzca en efectividad o no. Así lo afirma también Bettinghauss (1987, pp. 2 y ss.), quien afirma que la persuasión siempre implica comunicación, aunque aquélla está implicada en muchas pero no en todas las comunicaciones.

Y son fundamentalmente comunicación, pero no sólo ésta, en tanto que entran en el área de asesoramiento - también, como en comunicación, en un nivel gerencial- acerca de actividades de la organización que pudieran tener repercusiones para ésta, desde el punto de vista de las relaciones públicas, de la opinión pública, de la opinión de los públicos de la entidad, etc. Por ejemplo, acerca de la oportunidad de una subida de precios, que puede ser interesante comercialmente, puede no serlo, en una coyuntura sociopolítica determinada, desde el ojo de las relaciones públicas, para la imagen, etc., de dicha organización (J. L. Arceo, 1988, p. 51).

La opinión pública, pues, como se ve, es referente obvio de trabajo de las relaciones públicas. Y, por ello, será objeto a partir de aquí de un cierto análisis, siempre buscando su conexión posterior con el interés de este

estudio: la figura de la fundación en las relaciones públicas desde la responsabilidad social.

### **2.3.2. LA OPINION PUBLICA COMO REFERENCIA DE LAS RELACIONES PUBLICAS**

El concepto de opinión pública fue empleado por primera vez en el siglo XVIII, en Francia, como término equivalente al de la "opinión del pueblo". Sin embargo, muchos autores coinciden a la hora de encontrar sus precedentes en el concepto de voluntad popular de la antigua Grecia, y en el de *vox populi*, "la voz del pueblo", en la antigua Roma.

#### **2.3.2.1. PRECEDENTES SIGNIFICATIVOS**

Bernays en, "Crystallizing Public Opinion" (1923), señala que el profesional de las relaciones públicas debe estar pendiente de las condiciones sociales y de sus posibles cambios, atendiendo y analizando la "mentalidad pública" antes de que ésta sea definitivamente expresada. Es decir, debe conocer y analizar la opinión, las actitudes de los públicos de la entidad (enseguida veremos esta conexión opinión-actitud) antes de que éstas sean verbalizadas. Al hacer esta

aseveración, Bernays está identificando ya los los conceptos claves que constituyen el armazón de la definición actualizada de "opinión pública".

Cuarenta años más tarde, renovando sus primeras aportaciones, Bernays seguiría afirmando que el profesional de relaciones públicas debe conocer y analizar la opinión pública para poder asesorar correctamente a su compañía de modo que su actividad se adecúe a los intereses sociales y así lograr el apoyo del público.

Por todo lo que hemos explicado líneas atrás, en que definíamos las relaciones públicas, queda clara la vinculación existente entre este concepto y el de opinión pública. De manera que saber qué es y cómo funciona la opinión pública constituye un requisito imprescindible para plantearse, siquiera, la posibilidad de desarrollar una acción de relaciones públicas. Prueba de ello es que la investigación de la opinión pública fue reclamada ya por los padres de las relaciones públicas.

Childs (Childs, H., 1940), en la década de los años 30, como veremos más adelante, identifica el concepto de "opinión pública" con el de "interés público", entendiéndolo a su vez como la expresión, la verbalización

de las opiniones de un colectivo sobre temas de actualidad. Es quizá esta alusión a la contemporaneidad de los temas de referencia, desde nuestro punto de vista, lo que lleva a Childs a identificar ambos conceptos.

Sin embargo, una de las aportaciones más interesantes de Childs, anticipándose al menos dos décadas a su tiempo, es la de considerar que la opinión pública depende de una serie de factores que influyen en ella, tales como el medio ambiente, las oportunidades informativas del individuo, así como su **capacidad de procesar racionalmente tal información** o, el grado de libertad que se disfrute a la hora de expresar, escuchar y discutir diferentes puntos de vista.

#### **2.3.2.2. EL CONCEPTO VANGUARDISTA DE OPINION PUBLICA**

No obstante lo anterior , hay que decir que la utilización indiferenciada de los términos "opinión pública" e "interés público" no es correcta, ya que tal identificación se ha realizado teniendo en cuenta el carácter colectivo, público, del objeto de referencia, sin considerar que los campos de significación de ambos términos son distintos. Además, habría que señalar que es, precisamente, ese carácter "público" que aproxima ambos



conceptos de "opinión pública" y de "interés público", lo que los vincula, asimismo, con el concepto de "relaciones públicas".

Debemos hacer notar que el interés que los profesionales de las relaciones públicas demuestran por la opinión pública es un interés eminentemente práctico, empírico. Se trataría de aplicar el axioma que, con palabras de Comte, identificaba el positivismo inglés, "conocer para prever y prever para actuar", en este caso conocer para prever y prever para encauzar, para controlar la opinión pública.

En este sentido, los estudiosos de las relaciones públicas, conscientes de que éstas no constituyen una verdadera ciencia autónoma, se han visto obligados a recurrir a herramientas teóricas procedentes de otras disciplinas científicas preocupadas también por aclarar el concepto de opinión pública, tales como la antropología cultural, la sociología, la psicología general, y la psicología social fundamentalmente. Esta múltiple perspectiva deriva consecuentemente en diferentes interpretaciones del concepto de opinión pública en virtud del aspecto que se pretenda resaltar.

Desde el campo de la psicología social, conectada fuertemente, como hemos visto, y dando verdadera sustancia a las relaciones públicas actuales y de vanguardia, la escuela anglosajona (americana), punta de lanza para lo que aquí interesa, hace reiteradas alusiones a los conceptos de actitud, creencia, imagen...

Ya Daniel Katz (Katz, D., 1964) nos diría que las actitudes son la materia prima de opinión pública, y por ello para conocer la naturaleza de la opinión pública es imprescindible comprender la naturaleza de las actitudes.

Para Osgood (Osgood, C.E., Suci, G.J. & Tannenbaun, P.H., 1957), profesor de la Universidad de Illinois, la opinión es entendida como la imagen, como un concepto equivalente al de "significado". Osgood entiende el "significado de un concepto" como imagen de un objeto, e implícitamente como opinión sobre un objeto. Es decir, la opinión se definiría pues, como el significado que un objeto tiene para un individuo o grupo de ellos en un momento determinado. Osgood, sin embargo, prefiere definir el significado en términos operativos como la ubicación de un concepto, de un objeto, en el espacio semántico multidimensional. Las múltiples dimensiones de dicho espacio semántico estarían definidas por unos ejes que se

corresponden con todas y cada una de las posibles características atribuibles al dicho objeto.

De acuerdo con este planteamiento, la opinión puede ser conocida y medida, como lo es el significado, mediante la aplicación de una técnica de investigación directa y estructurada, que es el "diferencial semántico", creado por el propio Osgood (1957), y que se empezó a aplicar en la década de los años 60.

Psicólogos sociales de la Universidad de Yale, (Hovland 1957; Hovland y Janis, 1959; Hovland, Janis y Kelley, 1953; Hovland y Rosenberg, 1960), estudiando las variables que intervienen en el proceso de comunicación persuasiva, se refieren a la opinión como objeto de cambio. Es decir, no se preocupan tanto por la opinión en sí, como por el "cambio de opinión", entendiendo éste como el primer efecto posible de cualquier comunicación persuasiva, próximo si no equivalente al "cambio de percepción".

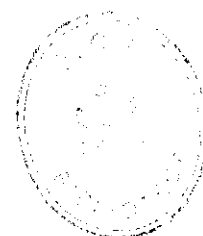
En cualquier caso, los psicólogos de Yale consideran que el cambio de opinión, siempre estará mediatizado por la influencia que los grupos, a los que pertenece el individuo, puedan ejercer sobre sus actitudes. Esta influencia propicia la uniformización de las opiniones de

los miembros de un mismo grupo, lo que hace que el grupo se convierta, generalmente, en un amortiguador del cambio de opinión o, por el contrario, aunque con escasa frecuencia, en un catalizador del mismo.

Este fenómeno, que será detenidamente estudiado por Tajfel (1984), al referirse a la identidad personal como resultado de un proceso de identificación con las creencias y actitudes de los grupos de pertenencia y/o referencia, tiene su causa, como indican los sociólogos, en la estabilidad del sistema de valores de los distintos grupos sociales.

Estos sistemas de valores, no siempre, ni necesariamente relativos a grandes referentes ideológicos (religiosos, políticos, sociales...), sino que se manifiestan en todas y cada una de las conductas sociales, encuentran su traducción psicológica en el componente valorativo de las actitudes, que determinan la favorabilidad o desfavorabilidad, la positividad o negatividad, de las características atribuidas a un objeto.

Para entender esto debemos hacer referencia a las aportaciones de Fishbein, que como Ajzen (Ajzen y Fishbein, 1980; Fishbein, 1965; Fishbein, 1967a; Fishbein 1967b;



Fishbein 1994; Fishbein y Ajzen 1975) utiliza los conceptos de imagen, conjunto de creencias, conjunto de características, conjunto de atributos, conjunto de expectativas y/o probabilidad subjetiva, como términos equivalentes y alternativos al de opinión. De acuerdo con estos autores (recordemos la formulación de éste) la actitud de un individuo o grupo hacia un objeto psicológico determinado es el resultado del sumatorio de la fuerza de todas y cada una de las creencias, de los atributos, de las características atribuidas al objeto (que en su conjunto conforman la imagen) en relación multiplicativa por su evaluación.

Pero, aunque esta concepción de la actitud la hace susceptible de ser modificada, ya sea cambiando alguna de las creencias (b), cambiando la evaluación de alguna de las creencias (e), o cambiando a la vez alguna de las creencias y su evaluación ( $b \times e$ ), lo cierto es que la actitud, como la creencia, se caracteriza por ser relativamente permanente y estable, presentando cierta resistencia al cambio.

Prueba de ello es que, tal como nos indica Klapper en su libro *Efectos de la Comunicación de Masas* (1960, 1968), el efecto más frecuente de cualquier comunicación

persuasiva que pretenda influir sobre las actitudes de sus receptores, es, precisamente, el refuerzo de las mismas.

Resumiendo, pues, todo lo referido hasta ahora sobre creencias y actitudes diremos que:

- algunos autores identifican la opinión con las creencias, ya sean éstas entendidas como percepción o imagen,
- otros identifican la opinión con la actitud,
- otros identifican la opinión con ambos conceptos de creencias y actitudes, y
- otros identifican la opinión con la expresión, manifestación o verbalización explícita de creencias y/u opiniones.

Así, llegados a este punto, cabe preguntarse: ¿a qué debemos referirnos, entonces, cuando utilizamos el término "opinión pública"?

José Luis Arceo nos dice que

*"la opinión pública es la verbalización de actitudes colectivas hacia cualquier objeto psicológico" (J. L. Arceo, 1988, p. 112).*

El mismo autor añade en otro lugar (1995, en preparación), que debe hablarse expresamente, para no inducir a error, tanto de "actitudes colectivas" como de "imágenes colectivas", como identificación con la opinión pública, aunque la segundas estén contenidas en las primeras.

Dicho autor, a propósito de su definición, hace ciertas matizaciones que aclaran muy bien algunos conceptos que aquí interesan:

*"En primer lugar, la referencia a la 'verbalización' y no a expresión sin más, lo que pretende es ligar el concepto de opinión exactamente al de actitud, sondeando ésta de manera apropiada, y no al de conducta o comportamiento, conceptos estos quizá más proclives a ser conectados con la 'expresión' tomada en amplio sentido. La verbalización, esto sí, debe entenderse vía oral o vía escrita.*

*En segundo término, se trata aquí, evidentemente, de actitudes coincidentes de un colectivo de individuos, pues de otra forma no existiría corriente de opinión, sino diversas y diferentes opiniones privadas.*

*Y en tercer lugar, entendemos que la referencia a esas actitudes colectivas verbalizadas puede ser hacia cualquier objeto psicológico, es decir, cualquier entidad, persona, producto, servicio, tema, etc. A nuestro juicio, es un mal enfoque -y relativamente generalizado- el fijar sólo como asuntos propios de opinión pública los que puedan implicar aparentemente al agregado social (como los hechos políticos, los socialmente significativos, etc.), ya que todo puede ser susceptible de una opinión pública. Otra cosa será la intensidad de esas actitudes verbalizadas, y/o la relativa importancia social del tema de que se trate." (J. L. Arceo, 1988, p. 112).*

#### **2.3.2.3. LA INVESTIGACION DE LA OPINION PUBLICA EN RELACIONES PUBLICAS**

En principio, hay que decir que, en relaciones públicas, como en publicidad, nos encontramos



con cuatro modalidades investigativas:

- Investigación motivacional.
- Pre-test.
- Investigación de medios y soportes.
- Post-test o test de eficacia. .

El estudio de la opinión pública será la base de la investigación motivacional y de los test de eficacia, pero incidirá sólo de forma secante en las otras dos modalidades de investigación.

Quizás una de las peculiaridades de la investigación de la opinión pública en relaciones públicas, frente a otras modalidades de comunicación persuasiva, radica en el objeto referente de la investigación. Es decir, en la propaganda, se trataría de estudiar las creencias y actitudes del público hacia una determinada idea o ideología política, religiosa etc., y en publicidad, hacia una determinada marca o producto. Pero, en relaciones públicas, especialmente si hablamos de relaciones públicas de empresa, la investigación de la opinión pública no sólo

versará sobre la empresa en cuestión y todo aquello que ella implique, sino que además, si asumimos una concepción vanguardista de lo que hoy deben ser las relaciones públicas, podrá considerar como referente cualquier objeto de interés público. Entender así el estudio de la opinión pública en relaciones públicas, ya sea en la fase de investigación motivacional como en la de investigación de eficacia, supone entender la empresa como una entidad socialmente responsable.

El estudio de la opinión pública en la investigación motivacional, permite al profesional de las relaciones públicas, conocer y evaluar las creencias y actitudes del público hacia la empresa en cuestión o hacia cualquier otro tema, cosa, persona, o acontecimiento implicado, con objeto de, al menos:

- asesorar correctamente a la dirección sobre las políticas y acciones a desarrollar por la empresa, para que éstas sean socialmente responsables y beneficien a los intereses del público.
- Llevar a cabo un programa "realista" de relaciones públicas que suponga la ejecución de acciones y comunicaciones previamente estudiadas y planificadas,

que permita garantizar la aceptación de la compañía por sus públicos.

Así, pues, la investigación de la opinión pública debe ser la base de toda acción de relaciones públicas, si bien, la investigación motivacional se propone también, usualmente, investigar intenciones, que desbordan ya el concepto de opinión pública.

Pero, además, una vez ejecutado un programa, campaña o acción de éstas, sólo podremos comprobar su éxito y su eficacia llevando a cabo otro estudio de opinión pública (aunque, otra vez, también de intención), que nos mostrará si se han cumplido o no los objetivos de la campaña o programa pretendidos, en el sentido de modificar las creencias o actitudes del público hacia la compañía. Estaremos entonces estudiando la opinión pública en la modalidad investigativa de relaciones públicas que hemos llamado test de eficacia o post-test.

Asimismo, la realización de sondeos de opinión (y de intención) a medida que se va desarrollando el programa de relaciones públicas, permite rectificar las posibles desviaciones, ajustando las sucesivas acciones para la consecución de los objetivos planteados.

Sin embargo, aun considerando el importantísimo papel de la opinión pública en la investigación motivacional y de la eficacia de las relaciones públicas, no se debe confundir o identificar la investigación de la opinión pública, obviamente, ni con las modalidades investigativas motivacional y post-test de las relaciones públicas, ni con la investigación de relaciones públicas en general. En cualquier caso, la opinión pública debe ser considerada en la investigación de relaciones públicas no como una de sus modalidades, sino como un mero objeto de estudio.

De otra parte, debemos distinguir dos fases a desarrollar en cualquiera de las cuatro modalidades de investigación de relaciones públicas:

a) Fase de investigación informal. Siempre tiene carácter explorativo, nos permitirá formular hipótesis y se basa fundamentalmente en la recopilación, lectura y análisis de información escrita y/o audiovisual.

En esta fase podemos recoger todo el material informativo porcedente de diferentes fuentes documentales y bibliográficas, independientemente del tema al que se refiera. Sin embargo, no podremos obtener información concluyente relativa a la opinión pública, salvo que exista

un documento o publicación de muy reciente edición que recoja los resultados de una investigación completa (con sus dos fases, informal y formal) sobre el referente concreto de la opinión pública. Aunque en esta fase no podemos recoger la información conclusiva relativa a la opinión pública, sí nos va a permitir, no obstante, construir las técnicas (estructuradas) adecuadas para hacerlo en la fase siguiente.

b) Fase de investigación formal. Con carácter conclusivo, nos permitirá verificar o refutar nuestras hipótesis. Se basa en:

- Aplicación de técnicas no estructuradas como entrevistas y reuniones de grupo, que tienen, junto con la investigación informal, carácter puramente explorativo.

- Aplicación de técnicas estructuradas sobre una muestra representativa de la población a investigar. Es, precisamente, la aplicación de este tipo de técnicas estructuradas, en esta fase conclusiva, la que nos va permitir conocer la opinión pública (o la intención). Para ello, el diseño de investigación más adecuado no es el experimental, ni el cuasi

experimental, sino el del llamado "estudio de campo", con la aplicación de técnicas de recogida de información válidas y fiables, sobre una muestra "representativa" del colectivo a investigar. El soporte más habitual de dichas técnicas de recogida de información es el cuestionario, que se constituirá como esqueleto de diferentes técnicas:

- Batería de preguntas.
- Diferencial semántico.
- Escalas de actitud.
- Técnicas derivadas de la aplicación de modelos actitudinales o intencionales como el modelo actitudinal de Fishbein (1967a, 1967b, 1994) o el intencional de Fishbein y Ajzen (1975).

A todo esto cabe añadir, por último, que la investigación de la opinión pública en relaciones públicas, debe seguir, como en otros casos, un método apropiado. En este sentido, Edward J. Robinson (1969) fue uno de los pioneros en plantear la necesidad de adaptar el enfoque científico a la investigación en las relaciones públicas,

cuya aplicación, válida en nuestros días, se esquematiza en nueve pasos:

- 1.- Planteamiento del problema.
- 2.- Esquematización y síntesis del problema, haciéndolo manejable.
- 3.- Establecimiento de premisas teóricas. Definición de conceptos.
- 4.- Estudio de la información documental (escrita o relatada) existente sobre el tema o temas en cuestión.
- 5.- Desarrollo de hipótesis.
- 6.- Determinar el diseño de la investigación.
- 7.- Recogida de datos.
- 8.- Análisis de los datos.
- 9.- Interpretación de resultados y conclusiones. Comprobación de la verificación o no de las

hipótesis. Y elaboración del informe final.

Otros autores modernos, con unas u otras palabras, coinciden con este esquema entrando en mayor pormenorización, como es el caso, por ejemplo, de una importante obra que nos permitimos sugerir en este sentido, como la de Broom, G.M. y Dozier, D.M (1990). Obra cuyo título ya es ilustrativos, "Using Research in Public Relations".

Estas sucesivas etapas son de necesaria aplicación en cualquiera de las cuatro modalidades de investigación en relaciones públicas. Esto es imprescindible si queremos que la investigación en esta disciplina sea científica. Es decir, si queremos que la información que recojamos nos permita sacar conclusiones generalizables a la población que pretendíamos investigar, verificando o refutando la hipótesis de la que partíamos.

Creemos que, a partir de aquí, y analizado desde el punto de vista que nos interesa el concepto de opinión pública -y su investigación- como un referente inequívoco de las relaciones públicas, conviene hacer lo propio en cuanto al concepto de responsabilidad social (ante esa opinión pública, en amplio sentido) se refiere. Esto es,



la responsabilidad de las organizaciones ante sus públicos, ante la opinión de éstos y sus intereses concretos.

### **2.3.3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SU CONEXION CON LAS RELACIONES PUBLICAS Y LA FUNDACION**

Si bien las relaciones públicas habían sido ya consideradas como necesarias en las etapas anteriores, en esta su actual etapa, la séptima, aparecen como indispensables.

#### **2.3.3.1. TENDENCIAS SOCIALES**

La razón, como señala Raymond Simon (1986), podríamos encontrarla en la confluencia de una serie de tendencias que, entre otras, caracterizan a la sociedad actual:

1.- Urbanización y suburbanización. En las últimas décadas se ha acentuado la concentración de la población en zonas urbanas, especializándose su centro como núcleo laboral, y su periferia, suburbios de mayor o menor nivel económico, como zonas de hábitat. Esta es la causa de que las relaciones públicas hayan asumido una "naturaleza

ecológica", con el objeto de recuperar el entendimiento en una sociedad urbana que adolece de tener un escaso sentido de la comunidad.

2.- Componentes grandes y complejos. La vida social tiende a organizarse en elementos que, fruto de la concentración, son cada vez más grandes y complejos. Prueba de ello es el mundo de la industria, en el que las grandes empresas representan el mayor porcentaje de la economía de este sector. Lo mismo ocurre en el terreno laboral. Si bien no es muy elevado el número de trabajadores sindicados en España, en comparación con otros países europeos como Alemania, lo cierto es que también en el mundo laboral existe concentración en dos o tres sindicatos grandes. Pero puestos a hablar de órganos grandes y complejos, nada es comparable con las Administraciones Públicas, cuya estructura se ha ido complicando a medida que aumentaba el número de sus funcionarios.

En estas condiciones, los ciudadanos parecen buscar su satisfacción personal fuera de su trabajo, desconfiando de esas grandes instituciones sobre las que puede ejercer escaso o nulo control. En esta situación, los gestores de esas grandes entidades se ven obligados a recurrir a las relaciones públicas con el fin de recuperar la confianza

del público, adoptando nuevas políticas de gestión que permitan satisfacer las expectativas de éste.

3.- Aumenta el poder de la opinión pública y la velocidad del cambio de opinión. El fracaso histórico de las experiencias que trataban de ocultar información al público, ha puesto precisamente de manifiesto la decisiva importancia que la opinión del público tiene para la gestión informativa de las entidades. De hecho, conseguir una opinión pública favorable y mantenerla es, sin duda, la base sobre la que se cimenta la actuación de muchas empresas en nuestros días. Esto supone la exigencia de una vigilancia constante de las posibles variaciones de la opinión pública por parte de las empresas, más aún cuando se tiene en cuenta el papel que desempeñan los medios de comunicación de masas en la aceleración del proceso comunicativo, provocando reacciones inmediatas por parte del público, como señalamos en el siguiente punto.

4.- Cambios tecnológicos, funcionales y de impacto de los los medios de comunicación de masas. El desarrollo tecnológico que han supuesto el satélite de comunicaciones, el radar óptico, la terminal de muestra de vídeo, la informática, etc., han convertido especialmente a los medios audiovisuales en canales de transmisión directa e

inmediata de información. Pero, pese al protagonismo de la televisión en cuanto a niveles de audiencia, la prensa parece que sigue siendo un medio importante para los líderes de opinión y, por ende, con relativa influencia en la formación de ésta (dependiendo de otros elementos sociales, claro está), aun con su bajo índice de lectura, comparativamente con la audiencia, en general, de los medios audiovisuales. Habría que señalar al respecto que el medio radio, con sus programas de debate o "tertulias", que va cobrando posiciones en la formación de la opinión pública, suele tener un público diferenciado de los lectores de prensa. La televisión, sin embargo, y salvo excepciones generalmente de considerable importancia, como lo fue la retransmisión en directo de los acontecimientos de la Guerra del Golfo por la CNN, cumple fundamentalmente funciones de entretenimiento. En España, es la televisión pública (TV1) la que presenta el porcentaje más alto de programación dedicado a la información (12,5%), de acuerdo con los datos ofrecidos en el *Informe Anual de Fundesco* (Díaz Nosty, B., 1993). Todo ello debe ser considerado con detenimiento por el profesional de relaciones públicas, si es que quiere ser eficaz en su trabajo.

5.- Movilización de grupos para la protección del consumidor y del medio ambiente. De los diferentes públicos

de una entidad, el grupo de consumidores constituye uno de los más importantes a tener en cuenta. En las últimas décadas, éstos se han organizado en asociaciones reivindicativas de una garantía de calidad y de buen rendimiento de los bienes y servicios que consumen. En otras ocasiones, se organizan en asociaciones que centran el interés de su actuación en la salvaguardia del medio ambiente, velando, entre otras cosas, porque los productos, servicios, o instalaciones empresariales (industriales) no deterioren el ecosistema. En estas circunstancias, los empresarios se han visto "obligados" a tener en cuenta estos movimientos sociales, acentuando su preocupación por la opinión pública, obligándoles en no pocos casos a modificar su política de actuación. Sin embargo, esto no se ha hecho exclusivamente desde un punto de vista defensivo, para evitar posibles repercusiones negativas ya sean de tipo legal o económico, sino que ha servido para que los empresarios tomen conciencia de su responsabilidad ante la sociedad y ante el ecosistema, gracias a los cuales la empresa existe y se desarrolla. Por ello, las relaciones públicas no sólo deben estar al servicio de la empresa o institución con el fin de lograr una opinión favorable por parte de sus públicos, sino que además sus acciones, campañas y programas deben desarrollarse desde la responsabilidad social.

#### 2.3.3.2. PRECEDENTES

Sin embargo, aunque la implicación de la responsabilidad social en la elaboración de programas de relaciones públicas es la aportación fundamental de los planteamientos teóricos más vanguardistas en relaciones públicas (Grunig, 1992), es preciso considerar algunos precedentes.

Harwood Childs, de la Universidad de Princeton, en los últimos años de la década de los 30, pronunció una serie de conferencias recogidas sintéticamente en un libro titulado *An Introduction to Public Opinion*. En este, al definir las relaciones públicas como el conjunto de aspectos de la conducta "individual y corporativa" que tienen trascendencia social, es decir, que no sólo tienen importancia privada o personal sino también social, se adelantaba a su tiempo (como algún otro, caso de Bernays).

Childs afirmaba ya en aquellos años que el profesional de las relaciones públicas no era ni un propagandista ni un publicista. El profesional de las relaciones públicas debía ser un estudioso de la realidad social, y no sólo desde el punto de vista empresarial sino desde las múltiples perspectivas política, económica, cultural y

social, capaz de prever las repercusiones sociales de la "conducta individual y corporativa". Debía ser un "científico social" que asesorase a la dirección de la entidad sobre la atmósfera social en la que ésta actúa (Childs, H., 1940).

Childs declaró que

*"las relaciones públicas como tales, no son la presentación de un punto de vista, tampoco el arte de atemperar actitudes mentales, ni el desarrollo de relaciones cordiales y útiles..., constituyen tan sólo un nombre para actividades que tienen importancia social"* (en Simon, 1986, p.73).

Esta definición pone de manifiesto la razón de ser de las relaciones públicas, que no es otra que la de atender a las repercusiones sociales que puedan derivarse de la existencia y desarrollo de una entidad cualquiera, siempre desde la óptica de la aceptación de ésta por sus públicos.

Pero, la vinculación entre relaciones públicas y responsabilidad social tuvo ya sus precedentes en el periodo posterior a la crisis del 29, tal como nos muestra Stephen E. Fitzgerald, en un artículo titulado *Public*

*Relations: A Profession in Search of Professionals*, editado en 1946 en *Public Relations Quarterly*, en el que dice:

"(...) las puertas bancarias que se cerraban en 1929, hizo más que causar un colapso general; también revistió los negocios y a la industria con una nueva y más amplia responsabilidad social. Los eventos que siguieron a la depresión aumentaron nuestra conciencia de esta responsabilidad, (...) los negocios se encontraron con que ya eran del dominio público. La pregunta no era si los negocios y la industria iban a tener relaciones públicas sino simplemente qué clase de relaciones públicas tendrían." (Fitzgerald, S.E., 1946, p.192).

Veinte años más tarde, F. Moore y B. Canfield (1980) seguirían afirmando que la empresa debe asumir su responsabilidad en relación con la sociedad en la que se desenvuelve, no sólo actuando correctamente como entidad empresarial, sino además interviniendo activamente en el desarrollo de la comunidad, liderando las intervenciones culturales, apoyando la educación, favoreciendo políticas de salud y bienestar, etc. Y, en este sentido deben conducirse los esfuerzos de los profesionales de los



departamentos de relaciones públicas de las empresas.

Y, en 1991, Sam Black, profesor honorario de Relaciones Públicas de la Universidad de Stirling, afirmaba

*"ahora se acepta generalmente que una gran empresa tiene una responsabilidad con respecto a la comunidad en la que actúa. El primer deber es permanecer fuerte y eficiente de modo que pueda continuar retribuyendo a sus accionistas y empleados, al mismo tiempo que efectúa una contribución sustancial a la economía y al bienestar de la nación"* (Black, 1991, p. 34).

Hablar de relaciones públicas es hablar, por tanto, de responsabilidad social, aunque no siempre se haya entendido así.

Pero, empecemos aclarando a que nos referimos cuando utilizamos el término **responsabilidad social**, ya que como podremos comprobar no todos lo entendemos del mismo modo.

Milton Friedman, profesor de economía de la Universidad de Chicago, afirmaba en un artículo publicado el 13 de septiembre de 1970 en el *New York Times Magazine*, que

*"esa responsabilidad consiste en dirigir el negocio de acuerdo con sus deseos, que por lo general serán los de hacer tanto dinero como sea posible sin apartarse de las reglas básicas de la sociedad, tanto las de la ley como las de la costumbre ética (...). Solamente hay una responsabilidad social de los negocios: utilizar sus recursos y desarrollar actividades diseñadas para incrementar sus ganancias siempre y cuando permanezcan dentro de las reglas del juego, es decir, que se dediquen a la competencia abierta y libre sin el engaño ni el fraude" (Simon, 1986, p.76).*

Se trata de una responsabilidad que corresponde a los empleados de la empresa y les obliga a actuar de manera tal que su conducta responda a los deseos e intereses de sus patronos. Entender la responsabilidad social como requerimiento social que determine a los empresarios a adoptar políticas de gestión que trasciendan los puros objetivos de rentabilidad, esto es, con la pretensión de alcanzar además metas de tipo social, supondría según Friedman *"predicar un socialismo puro"* (Friedman, 1970).

De acuerdo con esta postura, Friedman (1970) entiende que la garantía del bienestar general de la sociedad es

responsabilidad del gobierno y no de los negocios.

Esta era, sin duda, recordemos, la acepción compartida por los grandes industriales y empresarios estadounidenses de fines del siglo pasado, que embarcados en la defendida política del *laissez faire* se afanaban por maximizar sus beneficios. Se trataba de la era de oro del mundo de los negocios. La consecuencia de la nula o escasa atención que los grandes empresarios prestaron a cualquier consideración de tipo social, fue precisamente el hecho de que la opinión pública, representada por los *muckrakers* en el mundo de la prensa, les hiciera responsables, culpables de las sucesivas crisis económicas, así como de la desaparición de las pequeñas y medianas empresas.

Sin embargo, no parece ser ésta la forma más extendida de interpretar lo que se entiende por "responsabilidad social" en el mundo de la empresa. Para comprobarlo resulta interesante seguir el manual de Raymond Simon (1986), ya mencionado, que nos ofrece buenas pruebas de ello, por ejemplo, con las referencias que presentamos a continuación.

El *Comité de Investigaciones y Política del Comité para el Desarrollo Económico en Estados Unidos*, preparó en

la década de los años 70 una declaración que reunía las opiniones del público hacia el mundo de los negocios, recogidas mediante encuestas de ámbito nacional. Este informe afirmaba, entre otras cosas, que dos terceras partes del público consultado consideraba que para garantizar el progreso social, era preciso que las empresas respondieran a la obligación moral de ayudar a otras instituciones, renunciando si fuese necesario a parte de sus beneficios. Las empresas deben servir al fomento de los valores humanos, asumiendo mayores responsabilidades sociales. Ya no se conciben las empresas modernas exclusivamente como proveedores de bienes y servicios, sino además como importantes contribuyentes para la mejora del nivel de vida de los ciudadanos.

Harold Burson (Simon, R., 1986), presidente de Burson-Marteller (una de las agencias de relaciones públicas de mayor alcance mundial, y actualmente la primera en España por *ranking* de facturación), pronunció una conferencia en la *Columbia University Graduate School of Business*, en la que ya se refería a las funciones del profesional de relaciones públicas a finales de los años 70.

Interpretando a H. Burson, tales funciones se

concretaban en:

- Conocer y valorar los cambios sociales que pueden repercutir en la organización.

- Ser la "conciencia" de la entidad o institución. Esto es, tiene que valorar éticamente la actuación de la institución en virtud de su responsabilidad social. Sin embargo, esto no significa que el profesional de las relaciones públicas sea más moral o ético que otros profesionales de la empresa.

- Garantizar el entendimiento interno de la empresa. Para ello es preciso ofrecer al público interno de la institución suficiente información, no sólo para que conozca las políticas adoptadas, sino también para que las entienda, las comparta y se corresponsabilice de ellas.

- Comunicar con el público externo para que éste crea que la organización se comporta de forma verdaderamente responsable.

- Velar para que las políticas adoptadas por la corporación respondan realmente a las expectativas e intereses del público.

Bob Reid (Simon, R., 1986), presidente de la *Shell, UK Ltd.*, afirmaría que ser socialmente responsable es un buen negocio, y a la vez, el buen negocio es socialmente responsable. Según el criterio de Reid, la responsabilidad social se manifiesta en la práctica en una serie de categorías:

- La empresa; apoyar y fomentar las iniciativas de los jóvenes empresarios, impulsando así el desarrollo de la empresa.

- La enseñanza; promover la educación para propiciar el desarrollo laboral.

- Arte y cultura; colaborar en el desarrollo y fomento de actividades artísticas, así como su acercamiento al público.

- Medio ambiente; acentuar los esfuerzos para preservar el medio ambiente y mejorar el nivel de vida.

Otro ejemplo presentado por Simon es el del *Percentage Club*, fundado por Sir Hector Laing, presidente de *United Biscuits*, es un buen ejemplo de la responsabilidad social asumida por muchas de las grandes empresas británicas

asociada al mismo. Estas empresas se comprometen, por el hecho de pertenecer a dicho *Club*, a donar el 1% de sus beneficios antes de impuestos a la comunidad.

En la *Ruder & Finn Review* de 1978 se hacía toda una declaración de la responsabilidad social como enseña, como objetivo de las relaciones públicas de una entidad:

*"Cuando miramos hacia el final de la década de 1970 y el comienzo de la de 1980, reconocemos que las responsabilidades de las comunicaciones públicas son cada vez más fuertes.*

*Los accionistas, los consumidores, los empleados, los estudiantes, y los ciudadanos, ahora desean saber más de lo que antes sabían acerca de las instituciones que tienen tanta influencia en las condiciones de nuestra sociedad (...). Para que se logre la credibilidad debe demostrarse claramente la integridad, la honestidad, la preocupación por el bienestar humano, el respeto por los problemas de las generaciones futuras."* (Simon, 1986, p.120).

#### 2.3.3.3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, HOY

No sólo hay que parecer responsable, sino que además hay que serlo. Sólo cuando verdaderamente se de un equilibrio de intereses públicos y de la compañía, ésta será considerada responsable socialmente, y gozará de la confianza y credibilidad del público.

Un importantísimo autor de relaciones públicas reiteradamente citado en este trabajo, James E. Grunig, propone una serie de modelos (p. ej., en Grunig y Hunt, 1984, Grunig, 1992), cuatro en concreto, que viene a describir la actividad de las relaciones públicas desde que éstas hacen historia hasta nuestros días. Los modelos, secuenciales en el tiempo en principio, sin embargo han venido solapándose todos ellos según iban naciendo, según iban apareciendo, pues, esas distintas formas de hacer relaciones públicas.

El primero de ellos, el denominado del agente de prensa, refleja la actividad de aquellas "relaciones públicas" que ni siquiera tenían aún nombre, y caracterizadas por el engaño, si hacía falta, con tal de aparecer en la prensa. Modelo este falto de todo principio teórico y que tenía como propósito u objetivo la



"propaganda" en el más peyorativo -que no en el noble- de los sentidos. Su figura representativa, naturalmente, entiende Grunig que fue el empresario circense Barnum.

Acompañado todo ello, por una falta de investigación consustancial a aquella manera de hacer las cosas, por la unidireccionalidad del proceso. Desafortunadamente, no obstante, parece que, adaptado a nuestros días o no, este modelo del agente de prensa sigue siendo el más practicado en la actualidad en el mundo, como indicador del tipo mayoritario de profesionales en las relaciones públicas de hoy. Ni que decir tiene que, la fundación, como ha de entenderse según lo visto hasta aquí, ni antaño ni aún hoy tiene sentido como técnica y acción de unas relaciones públicas en clave de agente de prensa y absolutamente faltas de responsabilidad social.

El segundo modelo, el de información pública, representado por Lee y el más utilizado durante muchos años desde la época de éste, aproximadamente, aunque ahora menos, sigue siendo de los más practicados. Es también unidireccional y sin apenas investigación (y ninguna de envergadura, lo más, ver la facilidad de lectura, legibilidad, etc., de lo que se envía a los medios), pero presenta unos propósitos de "difundir información", de

decir la verdad en lo que se informa (aunque, eso sí, no necesariamente se dice toda la verdad), a diferencia del modelo anterior. Esta manera de hacer relaciones públicas, aún desde la intuición más que otra cosa, sí permitía y permite hoy para quien las lleva a cabo, enlazar -Lee fue un ejemplo- con ciertas coordenadas de responsabilidad social y, consiguientemente, con la explotación -sesgada, eso sí- de la fundación como técnica de relaciones públicas.

El tercer modelo, el bidireccional asimétrico, con Bernays como protagonista simbólico, tiene unos propósitos u objetivos de "pesuasión científica", desde planteamientos -según la época, más distanciada, más reciente, así su relativa bondad- basados en lo que las ciencias sociales (sociología, psicología, etc.) pueden ofrecer. Partiendo del doble flujo, de la bidireccionalidad, existe no obstante un matiz muy importante de cara a lo que aquí ha de preocupar, la responsabilidad social en cuanto a concepto implicado en el mismo de relaciones públicas y que, por ello, propicie la utilización debida de la fundación.

Efectivamente, si los objetivos inequívocos de este tercer modelo son los de persuadir, ahora

"científicamente", a sus públicos, ello conlleva que la bidireccionalidad del modelo sea de carácter desequilibrado en contra de las expectativas de esos públicos, es decir, de efectos desequilibrados. De manera que la investigación, que aquí sí se produce y con profusión, lo es en términos de actitudes (y efectos adyacentes), y en consecuencia lo que busca es detectar cuáles son los mejores mensajes para cambiar, modificar, etc., actitudes. Lo cual quiere decir que, desde esta manera de hacer relaciones públicas, aun habiendo ganado muchísimo respecto a los otros dos modelos anteriores, en términos de responsabilidad social y sus derivadas estamos en una situación sólo relativamente buena. Pero no óptima, ni mucho menos.

Y esto es así porque, actuando como ilustra este modelo (que, ciertamente, siendo utilizado hoy, lo es menos que el primero "modernizado" y, más o menos, como el segundo), no se verá necesariamente como imprescindible o muy importante la acción filantrópica, la fundación en sus funciones óptimas, la responsabilidad social como concepto y útil para intentar ser más efectivos. Si para persuadir, en unas condiciones concretas, no hace falta la filantropía (aparente), ni con ésta la fundación, simplemente se evita. Sin embargo, esta reflexión, como se verá pocas líneas más adelante, falla por su propia base, ignorando que la

responsabilidad social, en sí misma, puede ser un elemento dinamizador a la hora de alcanzar los objetivos de las organizaciones.

El cuarto modelo, el bidireccional simétrico, simbolizado asimismo por un Bernays que siempre se adelantó a su tiempo, y practicado minoritariamente todavía, se caracteriza por unos propósitos distintos a su homólogo bidireccional, el tercero. El cuarto tiene como objetivo el *mutual understanding*, el "acuerdo o entendimiento mutuo", claro está entre la organización y sus públicos. Este es, así, un modelo bidireccional pero de efectos equilibrados, es decir, en el que la organización, si entiende que también tiene que cambiar en alguna medida y dentro de lo posible, lo hace, al unísono que lo hace el público fruto de la campaña o programa que se le lanza. Y esto, nótese, es el entendimiento puro de la óptica psicológica neoconductista cognitivista, que predica la toma de decisiones del público en orden a su proceso activo en el que dicho público razona, recupera información, la procesa, etc., y busca cumplir sus propios objetivos.

Así, la investigación (ya vista anteriormente) se aplicará a la búsqueda, también en términos actitudinales, etc, del acuerdo mutuo, y no de la persuasión de públicos

sin más. Se hará, por ejemplo, investigación motivacional para analizar la situación y, tras la campaña, se volverá a llevar a cabo otra investigación motivacional, esta vez para comprobar el grado de acuerdo mutuo entre la organización y sus públicos.

Este *mutual understanding*, no obstante, no obvia la persuasión científica a los públicos, la persigue también. Pero como objetivo en cascada a partir del entendimiento mutuo, contando pues con las expectativas del público y ciñéndose en lo posible a éstas, al contrario que el tercer modelo, que trata de imponer, persuasivamente, los objetivos de la organización, sin más y sin ceñirse lo más mínimo a los propios del público.

En realidad, como hemos apuntado, la eficacia óptima del enfoque cognitivista pasa por asumir precisamente este "repartir el camino", dado el activismo del público. Y, es más, a medio y largo plazo (así operan las relaciones públicas usualmente) el cuarto modelo consigue más eficacia (Grunig, 1992) en términos de persuasión y objetivos de la organización, que el tercero.

Y este es justo el punto al que queríamos llegar para conectar con el objeto del presente epígrafe. Porque la

responsabilidad social, en su grado más alto y posible para una organización, es consustancial a la filosofía de este cuarto modelo, en la medida en que tiene en cuenta a la otra parte, a los públicos y sus objetivos.

Para ver esto aún más claramente, hemos de acudir a las tres maneras distintas (no podía ser de otra forma, en virtud de lo recién visto) que Grunig (1984, pp. 54-55) afirma puede entenderse la responsabilidad social por las organizaciones:

a) Realización de las tareas básicas de la organización. Es decir, limitarse, por ejemplo, a la creación de puestos de trabajo o similar. Desde este enfoque, la actividad de responsabilidad social sólo se justifica si es para obtener beneficios económicos directos y tangibles para la organización. Postura liberal-conservadora.

b) Preocupación de la organización en las consecuencias de las actividades relativas a otros grupos fuera de la organización. Esto es, a modo de ilustración, una entidad atiende, previniendo y/o enmendando las consecuencias de su labor como industria para la polución. Esto es lo que Grunig (quien apuesta personalmente por este

enfoque) llama "responsabilidad pública", en lugar de social, en tanto que el autor entiende que las organizaciones deben llegar en la responsabilidad a situaciones que implique a alguno de sus públicos concretos, no llegando más allá, lo cual correspondería - según Grunig- a los gobiernos. Postura liberal, sin más.

c) Interés de la organización en ayudar a la resolución de problemas sociales no necesariamente conectados a la organización. Como puedan ser la restauración de un monumento, preocupación por las artes, las enfermedades y sus costosas investigaciones, etc. Este estadio significa una postura relativamente progresista, y por la que nosotros apostamos. Pero es que, este enfoque, en realidad representa la verdadera asunción de los postulados del cognitivismo y, por tanto, del cuarto modelo de relaciones públicas, más que el punto de vista, asumido por Grunig (quien aboga, aso sí, por el cuarto modelo) de la "responsabilidad social".

Y ello parece que es así, en orden a que la percepción por el público, de las actividades de una organización en favor, de una u otra forma, de ese público y sus circunstancias, sin que ello tuviera que hacerlo tal entidad, significará usualmente un incremento del crédito

de ésta para aquél. Y, en consecuencia, una mayor eficacia para cualquier acción lógica, campaña o programa de relaciones públicas o de cualquier otra índole, por parte de dicha organización.

Puede observarse, pues, en razón de estas tres posibilidades de responsabilidad social y sus conexiones, que el concepto de ésta implica necesariamente a unas relaciones públicas en coordenadas del cuarto modelo. Y es aquí, fundamentalmente, con tal caldo de cultivo, donde la figura de la fundación tiene razón de ser como acción y técnica de las relaciones públicas, ayudando a influir en la opinión pública en términos de atributos, etc., y configurando una cierta imagen y sus efectos vecinos.

José Luis Arceo (1993b), llega incluso a sugerir que la práctica cotidiana, y minoritaria aún, del cuarto modelo, que implica a parte del tercero, y que permite en situaciones puntuales la aplicación a su vez de un tercer modelo tal cual, todo ello puede estar produciendo lo que podría entenderse como un quinto modelo, que se fundamenta sobre todo en el cuarto. El propio Grunig (1992), sin manejar la hipótesis del quinto, sí admite esta mezcla usual en la minoría practicante de la bidireccionalidad simétrica.



#### 2.3.3.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL E INTERES PUBLICO

Ahora bien, a propósito de los temas concretos objeto de esa responsabilidad social, muchos años atrás, a finales de la década de los 30, ya el citado Harwood Childs (1940), de la *Princeton University*, señalaba que el problema que se le planteaba al profesional de las relaciones públicas de una corporación, industria o entidad cualquiera, estribaba en descubrir cuáles son las actividades que tienen interés social, cuáles son sus efectos sociales, y en el caso de observar que las actividades llevadas a cabo por la entidad son contrarias al interés público, buscar y proponer nuevos medios y formas para que dichas actividades sirvan y se adecúen a los intereses sociales. Sin embargo, cuando Childs se propone definir qué es el interés público lo considera equivalente a la opinión pública, las opiniones de un colectivo sobre temas contemporáneos, ya sea este colectivo grande o pequeño.

Partiendo de estas consideraciones, Childs llegaría a afirmar que la opinión pública es pues una buena guía para conocer el interés público.

Pero si, para Childs, el interés público está necesariamente mediatizado por la opinión pública, para Walter Lippman, por el contrario y tal como se refleja en su libro *The Public Philosophy* (1955), la manifestación en las encuestas, de lo que la gente cree o piensa no es en absoluto ni indicativo, ni determinante del interés público. La explicación está en el hecho de que Lippman considera que para determinar qué es el interés público, es preciso que los individuos del colectivo que analizamos dispongan de toda la información necesaria y sean capaces de ver con claridad al despojarse de toda predisposición valorativa.

Más tarde, John W. Hill, fundador de la agencia de relaciones públicas *Hill & Knowlton*, en un libro publicado en 1963, titulado *The Making of a Public Relations Man*, reunía las opiniones de 50 líderes de diferentes campos de la vida social, sobre la definición de "interés público". Hill llegó a la conclusión de que más del 30 % de los entrevistados afirmaba que era imposible dar una definición exacta del término "interés público", la mayoría lo entendía como "el mayor bien para el mayor número", y sólo un reducidísimo número consideraba que la esencia de la definición radicaba en la protección de los intereses de la minoría (Hill, 1963).

A pesar de la falta de una definición consensuada, queda implícito en el término "interés público", como derivada de esa responsabilidad social, la existencia de un beneficio, ya sean muchos o pocos los afectados por él. En virtud de ello, Hill estableció unos criterios para identificar qué políticas o acciones pueden considerarse de interés público:

- ¿Cuántas personas se verán afectadas?
- ¿Cuántas personas se verán perjudicadas?
- ¿Cuántas personas se verán beneficiadas?
- ¿Cuál será la importancia de los efectos?
- ¿Qué efectos se producirán a largo plazo? (Hill, 1963).

Algunos años más tarde, Hill seguiría ratificando la trascendencia que tiene para una empresa responder a los intereses del público, al afirmar en la década de los años 70 que

*"lo que se necesita desesperadamente no es que se*

*gaste más dinero en "comunicación", sino que haya una filosofía revisada y un nuevo concepto de las relaciones externas (de los temas sociales) en la mente de los directores corporativos en este país. Las palabras por sí solas resultan inútiles si no tienen el apoyo total de la política y la acción... A no ser que las corporaciones deseen examinar sus decisiones y su rendimiento, corregir algún error que encuentren, y adoptar una política positiva en los asuntos de interés público, nunca recobrarán la confianza del público. Y sin esta confianza y credibilidad, los negocios nunca podrán refutar de modo efectivo a sus críticos, nunca podrán defenderse con éxito en el tribunal de la opinión pública" (en Simon, 1986, p.79).*

Tal como nos cuenta Raymonnd Simon en este manual de 1986, el *Council on Economic Priorities* (Consejo sobre prioridades económicas), desarrolló en 1978 un estudio sobre los temas que mayor interés despertaban en el público de los Estados Unidos, llegando a categorizar 83 grupos. El tema más importante en ese momento era el de la energía y el medio ambiente. Otros temas de interés público fueron los problemas de la comunidad y el consumidor, los derechos de las minorías, la salud, la nuntrición, la representación

y las prácticas publicitarias en los medios de comunicación, la paz y el desarme. Hoy, sin duda, el orden por prioridad de estos temas de interés público han variado en virtud, sobre todo, de las repercusiones humanas, sociales, políticas y económicas que los conflictos bélicos (Guerra del Golfo, la Guerra en la antigua Yugoslavia, la Guerra Civil en Ruanda o en Yemen, el conflicto Israel-Palestina) y la reestructuración del mapa internacional (reunificación de las dos Alemanias, independencia de algunos estados de la antigua Unión Soviética) están teniendo en el marco de atención y preocupación de los ciudadanos, no sólo americanos, sino del mundo.

Si en este momento desarrolláramos una investigación en España, como la llevada a cabo por el *Council on Economic Priorities* en 1978, lo más probable es que las primeras categorías de temas de mayor interés para los españoles fueran la paz internacional, el desempleo, el hambre, miseria y muerte en el mundo (ejemplo de Ruanda), la crisis económica, la crisis política, o la preocupación por el surgimiento de grupos neofascista, y otros, que continuarían siendo de interés público, como la protección de grupos minoritarios y/o marginados (infancia, tercera edad, minusválidos, inmigrantes, etc.), la protección del medio ambiente (contaminación, eliminación de residuos,

disminución de la capa de ozono, agotamiento de recursos naturales, etc.).

No obstante, sean cuales fueren estos temas de interés público, deben ser detenidamente considerados por los profesionales de relaciones públicas para asesorar a los empresarios a la hora de planificar la actividad de sus organizaciones y establecer una filosofía empresarial responsable. Esto es, emprendiendo programas de relaciones públicas que, por pretender conseguir la aceptación de sus públicos, deben responder a sus intereses, necesidades y demandas sociales no necesariamente relacionadas directamente con la organización.

Marston, haciendo referencia a la eficacia comunicativa de las relaciones públicas, señala que

*"depende mucho de los receptores, ya que no se puede lograr que las personas escuchen, entiendan, o se interesen en una comunicación a menos que se relacione con sus propios intereses y preocupaciones"*  
(Marston, 1981, p.9).

Y afirma asimismo que

*"la persuasión debe servir a las necesidades del receptor"* (Marston, 1981, p. 20).

A este respecto, John Marston concluye diciendo que

*"los practicantes de relaciones públicas no sólo deben persuadir con justicia, sino también guiarse por lo que consideren mejor para el bienestar público, como cualquier persona honesta, inteligente y bien informada lo haría"* (Marston, 1981, p. 408).

En este sentido, como nos indica R. Simon (1986), no parece existir discrepancias entre los profesionales de relaciones públicas respecto al enfoque sistemático más adecuado para abordar el estudio de los temas de interés social. Este enfoque consensuado consta de cuatro pasos:

- 1.- Detección y definición de temas.
- 2.- Categorización de los temas.
- 3.- Conexión de temas con la organización.
- 4.- Desarrollo de alternativas de acción.

Respecto al primero de los pasos, Robert Moore (1977) señala que, a la hora de identificar los temas, es preciso distinguir entre los que el denomina "temas estratégicos" de los "temas de política pública". Los primeros serían aquellos temas sociales, económicos, políticos, demográficos, ambientales, etc., que pueden repercutir en el buen funcionamiento de la entidad (nótese el equivalente de esto con la "responsabilidad pública" de Grunig). Los "temas de política pública" son aquellos de carácter social, político, etc. que, en principio, no influyen ni tienen por qué influir en el funcionamiento de la organización, pero que, independientemente de su naturaleza, son objeto de una toma de posición por parte de ésta.

El segundo paso, consistiría en clasificar los temas atendiendo a la importancia que éstos tienen para la entidad. De esta forma, se establece una jerarquía temática según la importancia relativa, directa o indirecta, de éstas en relación con la organización.

Una vez detectados los temas de interés público más importantes para la entidad habría que buscar el modo de relacionarlos con ésta. La relación será inmediata si se trata de temas estratégicos, pero en lo que se refiere a



temas de política pública la conexión exige un mayor esfuerzo para la organización, en tanto en cuanto estos temas no son vitales para su desarrollo (aparentemente sólo, por cierto, añadimos, si aplicamos el tercer escalón visto de responsabilidad social).

Tras planificar las políticas de actuación de la empresa de cara a los dos tipos de temas, el último paso atañe a la realización y ejecución de dichas políticas.

El proceso, de acuerdo con este enfoque sistemático, finalizaría aquí. Sin embargo, desde nuestro punto de vista, queda pendiente un último paso, que servirá de base para sucesivos estudios sobre los temas de interés público a considerar por la empresa. Este es el de la evaluación y análisis de resultados de todo el proceso.

Pese a ello, y tras analizar las aportaciones que hacen algunos profesionales de las relaciones públicas como Ross o Hill, sobre el "interés público", Raymond Simon (1986) nos ofrece una serie de pautas comunicativas a tener en cuenta por cualquier profesional de relaciones públicas, para evitar que las acciones emprendidas en relación con el "interés público" queden desvirtuadas y puedan, incluso, resultar contraproducentes.

a) Utilizar el término "interés público" con precisión y sólo en aquellos casos en los que no quede patente la existencia de un interés privado.

b) Ofrecer una explicación sencilla que demuestre que tal política o acción son efectivamente de interés público.

c) Ser honesto. No vestir de interés público una acción que es claramente perceptible como de interés privado. Una acción podrá ajustarse al interés público dependiendo de las circunstancias.

d) Especificar e insistir en los aspectos confluyentes. Esto es, hacer patentes los aspectos que propician que una acción sea favorable tanto a los intereses de la institución como a los intereses públicos, e indicar el grado de dicha favorabilidad.

e) Lograr lo que Ross denomina "balance aceptable de interés". Cuando una acción afecte a diferentes grupos, lo más probable es que los intereses de algunos grupos se vean más favorecidos que los de otros, que incluso pueden ser perjudicados. En este caso, es preciso garantizar un cierto nivel de equilibrio entre los intereses de los distintos grupos afectados.

Tras la descripción de estas pautas relativas al interés público, y al hilo de ello, conviene añadir aquí que, recientemente, la prensa española se refiere a la responsabilidad social, a través de un artículo publicado en *Negocios* del diario *El País*, en que se señala lo siguiente:

" (...) Estas señas de identidad colectiva conforman una visión de la empresa con sus propios valores vigentes: aparecen ingredientes no económicos para medir el éxito, se constituye en agente social y factor importante de progreso, el desarrollo por el desarrollo no es un fin en sí mismo, se exige a la empresa responsabilidad social y tiene necesidad de un posicionamiento. Es en las actuaciones no comerciales donde la empresa puede transmitir y comunicar factores importantes actualmente de su éxito no económico, y por tanto, económico. Este "exhibicionismo" de la empresa no alimenta su ego, sino que afianza socialmente su sentido tanto frente a sus entornos externos: mercado, consumidores, clientes, competencia; como a los intrínsecos: productos, servicios, empleados y accionistas...." (Sánchez Olea, Carlos, *Negocios*, *El País*, 5-12-93, p.

22).

#### **2.3.3.5. ESTRUCTURAS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Por tanto, emprender acciones de compromiso social, respondiendo a un planteamiento político o filosófico empresarial, constituye hoy en día una buena estrategia persuasiva de relaciones públicas que puede desarrollar una empresa con vistas a lograr, a medio o largo plazo, el mayor grado posible de aceptación pública.

La fundación institucional, como persona jurídica creada para responder a fines de interés general, y el "mecenazgo" (siempre hay, desde el objeto de este escrito, intención, mayor o menor, más o menos aparente, de capitalizar esa acción aparentemente filantrópica) desde ella, como técnicas o herramientas más adecuadas para la consecución de tales fines de interés general, resultan así instrumentos idóneos para cualquier entidad a la hora de hacer efectiva la responsabilidad social. Asumida ésta sobre temas no necesariamente vinculados con los productos o servicios que ofrece dicha empresa, o intereses manifiestos de ésta.

En este sentido, sin embargo, y a la hora de plasmar

todo esto en una estructura humana y técnica para desarrollar dichas acciones, caben aquí, al menos, los siguientes planteamientos empresariales diferenciados:

1.- Plantearse el desarrollo de acciones de mecenazgo propiamente dicho, o bien de "mecenazgo", y planificarlas como actividades más o menos puntuales, en determinados momentos, en relación con determinados temas y aprovechando situaciones concretas de oportunidad. En el primer caso, con fines filantrópicos puros, lo cual es absolutamente atípico, por ejemplo, en el sector empresarial, donde cualquier gasto debe significar una inversión (aunque no tiene porque ser tan inusual en otras organizaciones). Sin embargo, aun en este primer caso empresarial, lo probable es que, se quiera o no, sobrevengan unos efectos positivos, por dicha actividad, de cara al público. Por no hablar de otro, de tipo fiscal, etc. (aplicable a todos los supuestos fundacionales). En el último caso ("mecenazgo"), con objetivos adicionales, primarios o secundarios, o incluso únicos, de obtener beneficio, bien en términos de imagen y aceptación de la entidad "mecenas" (relaciones públicas), bien en otros términos.

De cualquier manera, no obstante, y sobre todo a la luz de la Ley que se avecina al respecto y que significa

beneficios para los emisores de mecenazgo, las acciones de éste, con comillas o sin ellas, no parece fácil que vayan a reconocerse por sus creadores como acciones de relaciones públicas. Aunque en realidad lo sean. Esto, adicionalmente, sería quizás negativo desde el punto de vista de la efectividad persuasiva, al poder entender mal el público (todavía no educado suficientemente sobre el papel social de las buenas relaciones públicas) esa vinculación mecenazgo-relaciones públicas.

2.- Plantearse el desarrollo continuado de acciones de mecenazgo propiamente dicho, o bien de "mecenazgo", planificadas, programadas y ejecutadas por un departamento específicamente dedicado a ello. Análogas consideraciones al supuesto 1 anterior, aunque ahora con el concurso de una estructura departamental. El hecho de que la mayoría de estas acciones se desarrollen en el área cultural, hace que los responsables o departamentos dedicados a su gestión reciban el nombre de "responsable", "departamento" o "area" "cultural" o "de cultura". Cuando estos departamentos no sólo gestionan las acciones puras de mecenazgo, sino que se ocupan también de las acciones de patrocinio cultural, no suelen aclararse estas diferencias, englobándose todo bajo el rótulo de "patrocinio". Con peligro para lo ya comentado en el supuesto 1, y que implica también a este

2, ya que la Ley que se avecina no se refiere, obviamente, al patrocinio.

3.- Plantearse el desarrollo de acciones de mecenazgo propiamente dicho, o bien de "mecenazgo", y planificarlas como actividades de carácter continuado, llegando a crear para ello una fundación. Análogas consideraciones al caso anterior, pero aquí, en el supuesto de "mecenazgo", al ser vehiculadas a través de la fundación, a la que se le exige el interés público como objetivo, habrá de cuidarse todavía más, para no entrar en la ilegalidad, la primacía de dicho interés sobre cualquier otro objetivo más o menos velado. Y así, tampoco será nada fácil que se admitan, por los gestores de la fundación, que ésta es un útil de relaciones públicas, por lo anterior y por los efectos negativos, quizás más que en otro tipo de organización, que en el gran público pudiera propiciar ese maridaje fundación-relaciones públicas.

Así, pues, el mecenazgo, entrecomillado o no, representa la totalidad de las acciones desarrolladas por una fundación, pero, nótese, no toda acción de mecenazgo es desarrollada por una fundación, tal como lo demuestran los dos primeros planteamientos.

Y, si no ha quedado suficientemente claro, repitámoslo sin miedo: aquellas acciones de interés social emprendidas por una organización, con el objetivo prioritario de rentabilizar la inversión en términos de notoriedad, imagen o aceptación pública, apoyándose en la explotación comunicativa de tal acción, dejan de ser mecenazgo para ser "mecenazgo" o, lo que es lo mismo, patrocinio, más o menos valado. Y ello, independientemente de quién la gestione.

Este es el caso de aquellas acciones de apoyo económico o/y técnico a fundaciones o instituciones sin ánimo de lucro, llevadas a cabo por las empresas. Estas acciones de "mecenazgo" dejan de serlo en el momento en que las fundaciones o instituciones receptoras de ese apoyo, lo hacen constar en sus acciones comunicativas. Es decir, en el momento en que tales aportaciones son compensadas comunicativamente por la fundación o institución en cuestión, para que repercutan positivamente sobre la imagen que el público tiene de la institución que colabora. Obviamente, esas compensaciones comunicativas son previamente acordadas, por lo que estas acciones son, desde el principio, acciones de patrocinio. Son las formas más sutiles de patrocinio, precisamente por su apariencia de mecenazgo. Ejemplo: amigos del Museo del Prado.



En estas mismas circunstancias, encontramos acciones emprendidas por las organizaciones en áreas como la artística o la cultural, fundamentalmente, que con apariencia de mecenazgo son claras acciones de patrocinio por ser desarrolladas con el propósito de ser explotadas comunicativamente para dar notoriedad a la entidad patrocinadora, y favorecer su aceptación por parte del público. Es el caso, por ejemplo, de la exposición, de las esculturas de Botero, patrocinada por Caja de Madrid, o de los cursos de verano de la Universidad Complutense, patrocinados por el Banco Central Hispano.

Algunos autores han tratado de esclarecer la aparente confusión atribuida a los conceptos de patrocinio y mecenazgo (p. ej., Aguado, J., 1989, Juan de Andrés, A., 1993; Pares, M., 1991; Szybowicz, A.- Magistrali, S., 1990, etc.), si bien no todos con la misma fortuna.

No entramos aquí en los casos de patrocinio comercial, en los que el evento se relaciona no con la institución que lo patrocina, sino con alguno de los productos o servicios que ésta ofrece. Este patrocinio, por su carácter comercial, quedaría dentro de los límites de las responsabilidades del departamento de marketing, aunque para decidir su conveniencia y ejecución éste pueda contar

con la asesoría del departamento de comunicación o relaciones públicas.

Sin embargo, tanto la decisión de crear una fundación por parte de la persona o personas que hayan tomado tal iniciativa (ya sea mediante una donación personal o de la empresa o institución que representan, es decir ya sea una fundación personal, empresarial o institucional), como la propia existencia y funcionamiento de dicha fundación, sí pueden ser consideradas como respuestas a un objetivo, aunque sea subordinado, de búsqueda de la aceptación de la persona, empresa o institución fundadoras, por parte de sus públicos.

Debe quedar claro en este punto, reiteramos lo indicado en otro lugar de este escrito, que en nuestra hipótesis de trabajo no planteamos nunca el lograr la aceptación pública de la persona o institución fundadora, como objetivo prioritario de la creación y existencia de una fundación, sino que, al contrario, consideramos que éste se presenta siempre como un efecto previsible, inevitable, y consustancial a la propia existencia de la fundación, siempre y cuando ésta cuente con la suficiente notoriedad entre el público o públicos vinculados con el fundador.

Así, pues, y en este sentido, las fundaciones son acciones de relaciones públicas llevadas a cabo por la persona o institución fundadora, del mismo modo que lo son también, por ejemplo, las campañas de orientación-extensión pública desarrolladas por algún organismo de cualquiera de las Administraciones del Estado.

Y lo es, no sólo por el efecto derivado de este orden, sino especialmente por tratarse de una de las mejores manifestaciones de lo que hoy entendemos por relaciones públicas, esto es, como una filosofía gerencial consistente en responder a una responsabilidad social asumida por la persona natural o jurídica que la lleve a cabo. Cuarto modelo de Grunig.

Pero, de otra parte, y como hemos señalado anteriormente, el logro de una actitud favorable por parte del público hacia la fundación y/o hacia la institución fundadora es necesariamente un efecto derivado de la notoriedad de tal fundación, esto es, de la advertencia por parte del público de la existencia de dicha fundación, y de su vinculación con el fundador. Sin embargo, las fundaciones, por lo general, no desarrollan acciones comunicativas específicas, como sería la contratación de espacios-tiempos en los *mass media* haciendo referencia a

la fundación como tal, para alcanzar los niveles de notoriedad, etc., deseados, sino que éstos se logran como resultado de la información directamente derivada de las actividades que la fundación lleva a cabo. Es decir, la fundación no se da a conocer a si misma, sino a través de la información proporcionada sobre las actividades de mecenazgo que ella desarrolla, y en este sentido tales acciones de mecenazgo pueden ser, asimismo, consideradas acciones de relaciones públicas. Pasando a ser entonces, por ende, acciones de "mecenazgo", con comillas.

Obviamente, para responder a su finalidad de interés general, la fundación debe informar a aquellos posibles públicos interesados de la programación y ejecución de tales actividades de interés público, para lo cual las fundaciones cuentan con varias opciones técnicas, de las que cabe destacar:

a) Para garantizar que la información sobre las actividades fundacionales llegan al público en general, es preciso mantener un contacto constante y fluído con los medios de comunicación de masas a través de notas de prensa, comunicados de prensa, conferencias de prensa, respuesta a las demandas y solicitudes informativas por parte de los medios, publicaciones y boletines sobre las

diferentes actividades que se desarrollan, o incluso contratando espacios y tiempos en soportes típicamente publicitarios en los medios de comunicación de masas, con el objeto de informar al público de la celebración de una actividad concreta, y en los que la fundación sólo aparece firmando el mensaje como institución organizadora.

b) Cuando la información se dirige a públicos previamente identificados como públicos interesados en un tema o actividad concreta que la fundación desarrolla, el procedimiento más adecuado es la comunicación directa con tales públicos para su conocimiento, bien mediante *mailing*, comunicación telefónica, mediante notas o comunicados de prensa a medios muy especializados, o mediante la contratación de espacios "publicitarios" en estos mismos medios, y en los que la fundación sólo aparece firmando el mensaje como institución organizadora.

El hecho de que sean las acciones concretas de la fundación y no la propia fundación las que se den a conocer, puede ralentizar y prolongar en el tiempo los posibles efectos en términos de aceptación de la fundación y de la institución fundadora. Se trata, pues, de efectos a largo plazo que exigen incluso varios años para verse realizados.

De acuerdo con lo afirmado hasta ahora, y que será preciso contrastar con los resultados del análisis de las fundaciones tomadas como objeto de estudio en este trabajo para la verificación de las hipótesis planteadas, lo que determina la notoriedad de una fundación y por ende, su aceptación, son las actividades que desarrolla. La finalidad prioritaria de tales acciones establecida en términos de interés general, público o social, identifica tales acciones como acciones de mecenazgo. Y junto a este, sustituyéndolo o no, el patrocinio, más o menos aparente.

El mecenazgo, con independencia de la entidad que lo impulse, es sin duda una de las más claras manifestaciones de la responsabilidad social asumida por una persona natural o jurídica. El mecenazgo, como tal, no pretende conseguir ningún beneficio en términos de imagen o aceptación pública para quien lo lleva a cabo, y esto es precisamente lo que lo distingue del patrocinio (*sponsorship*), el cual sí pretende lo anterior sin recato ni ocultación alguna. Parece, pues, que es el sentido exacto manejado en este trabajo de ese "mecenazgo" (a caballo quizás entre el mecenazgo y el patrocinio), lo que va a caracterizar la actividad de las fundaciones, en general, desde el prisma y el aprovechamiento de las relaciones públicas.

Pero, a partir de este punto, hablemos de mecenazgo, de "mecenazgo" o de patrocinio descarado, se abre ya el contraste de todo lo expuesto anteriormente con la práctica cotidiana de las fundaciones.

**PARTE III**  
**UN CASO REAL DE LA FUNDACION**  
**EN RELACIONES PUBLICAS:**  
**EL SECTOR FINANCIERO**



La elección del sector al que pertenecen las fundaciones que ahora se analizan, se ha llevado a cabo en virtud de su condición de agentes económicos. La utilización del dinero como materia prima, y como beneficio, de los servicios que prestan los bancos, puede, a priori, llevarnos a pensar que las entidades que forman parte de este sector, más que en ningún otro, deben justificar, cara al público, su función social, y demostrar, asimismo, que son entidades socialmente responsables. Y, así, respondiendo a la demanda social, cada día más acentuada, de que las empresas asuman el compromiso de atender los intereses públicos, incluso en ámbitos ajenos a su actividad principal, la mayoría de los bancos e instituciones financieras han decidido crear, en el último lustro, fundaciones que les permitan proveerse de una imagen acorde a las exigencias sociales.

Por otro lado, una vez decidido el sector de actividad, la elección de las fundaciones para nuestro estudio de la situación real, se ha realizado a tenor de varios criterios.

En primer lugar, que estuviesen representadas las fundaciones corporativas más importantes de la banca privada de ámbito nacional. Eligiéndose, por esta razón,

la *Fundación BBV*, la *Fundación Central Hispano*, y la *Fundación Cultural Banesto*. Se han omitido, sin embargo, el caso de algunos bancos punteros en España, como el *Banco de Santander*, por estar vinculados a fundaciones no corporativas, por ejemplo, la fundación que, en principio, correspondería al mencionado *Banco de Santander* es la *Fundación Emilio Botín*, creada por el presidente de dicho banco.

En segundo lugar, que estuviesen representadas las fundaciones más importantes vinculadas a instituciones financieras no bancarias, como es el caso de las cajas de ahorro. En este sentido hemos seleccionado la *Fundación Caja de Madrid* y la *Fundación "la Caixa"*, por ser las más significativas a nivel nacional.

En tercer lugar, que contásemos con la representación de alguna fundación vinculada a una institución financiera de capital público o mixto. Atendiendo a este criterio elegimos el caso de la *Fundación Argentaria*, considerando que el capital social de la corporación a la que esta fundación está vinculada, comenzó siendo exclusivamente público para, posteriormente, privatizarse en parte.

En cuarto lugar, hemos seleccionado el caso de la

*Fundación NatWest* por tratarse de una fundación vinculada a un grupo financiero de capital extranjero, concretamente británico, de ámbito mundial.

Y, en quinto lugar, hemos seleccionado, a la *Fundación Juan March* porque, aunque no es una fundación corporativa financiera, está indirectamente vinculada a la *Banca March* de capital privado, constituyendo partes de un mismo grupo, aunque sin naturaleza jurídica, el *Grupo March*. Asimismo, hemos elegido esta fundación por ser objeto de contraste en relación con las restantes, al tratarse de una institución consolidada con más de 35 años de existencia.

**DATOS RECOGIDOS SOBRE LOS DEPARTAMENTOS DE  
COMUNICACION DE LAS ENTIDADES FUNDADORAS**

A.- Su historia.

B.- Su alcance institucional.

C.- Estructura.

D.- Competencias.

E.- Públicos.

F.- Medición de resultados.

## **DATOS RECOGIDOS SOBRE LAS FUNDACIONES**

A.- Datos de constitución.

B.- Fines estatutarios.

C.- Estructura.

D.- Naturaleza y actividades.

E.- Relaciones con la entidad fundadora.

F.- Relaciones con otras entidades o instituciones.

G.- Datos económicos.

H.- Notoriedad, imagen y aceptación pública de la fundación y de su vinculación con la entidad fundadora.

I.- Medición de resultados.



**CAJA DE MADRID**



Sede de la fundación. Madrid.

**FUNDACION  
CAJA DE MADRID**

## 1.- EL CASO DE CAJA DE MADRID

La información relativa al *Grupo Caja de Madrid* y al departamento de comunicación de *Caja de Madrid*, ha sido recogida a partir de:

- Informe anual'93 de *Caja de Madrid*.
- Informe anual'93 de la obra social de *Caja de Madrid*.
- Varios números de la revista interna *La Caja*, que condensa toda la información de actividades y proyectos de la entidad.
- Varios números de la revista *Entorno de Actualidad*.
- Entrevista realizada a Astrid Lasprilla, responsable de comunicación interna del departamento de comunicación e imagen corporativa, el 21 de junio de 1994.
- Otras publicaciones de *Caja de Madrid*, recogidas en la bibliografía de este trabajo.

Según se reseña en el "Informe Anual'93", *La Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid* fue fundada, en su rama de Monte de Piedad, por el sacerdote Francisco Piquer y Rudilla en el año 1702.

La voluntad de los fundadores se ha transmitido a lo largo del tiempo a través de los órganos de gobierno y

diercción de la institución, con la composición y sistemas de funcionamiento aprobados por S.M. la Reina Doña María Cristina el 17 de julio de 1839.

A partir del Decreto de Fusión de 24 de mayo de 1869 constituye una sola institución, siendo sus fines primordiales estimular la virtud del ahorro, la inversión y administración de los fondos que se le confíen y la realización de obras sociales.

Desde entonces hasta ahora, la institución ha estado regida por distitntos estatutos, dictados al amparo de las sucesivas disposiciones legales que han jalonado la evolución de la normativa sobre las cajas de ahorros.

*Caja de Madrid*, que representa la actividad financiera del grupo, está incluida en la *Confederación Española de Cajas de Ahorro Benéficas* y forma parte del *Fondo de Garantía de Depósitos de las Cajas de Ahorros*.

En el *Grupo Caja de Madrid* se integran 24 sociedades dependientes que, complementariamente, realizan actividades en las áreas financiera, de seguros y pensiones, inmobiliaria, crediticia, de promoción y participación empresarial, e industrial.



El *Grupo Caja de Madrid* contaba a finales de 1993 con una red de 1.199 oficinas repartidas por toda la geografía española, y con una plantilla de 8.875 empleados, de los cuales 1.563 son directivos. La edad media de la plantilla es de 35 años, y el intervalo de edad más numeroso es el comprendido entre 26 y 30 años.

El *Grupo Caja de Madrid* está formado, como ya hemos indicado, por 24 sociedades dependientes, de las cuales es preciso destacar *Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid* (con el nombre comercial de *Caja de Madrid*), *Corporación Caja de Madrid*, que abarca las áreas financiera, de seguros, inmobiliaria, crediticia y empresarial; el *Banco de Crédito y Ahorro*, la *Obra Cultural*, la *Obra Social* y la *Fundación Caja de Madrid*.

### **1.1. EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACION DE CAJA DE MADRID**

El departamento de comunicación es uno de los órganos *staff* de la *Caja*, y su denominación completa es "departamento de comunicación e imagen corporativa".

#### **A.- Su historia.**

Se desconoce la fecha exacta de creación de este departamento, pero se sabe que fue objeto de re-estructuración en el año 1991, con la incorporación de Elías Ramos, como responsable del mismo.

#### **B.- Su alcance institucional.**

El departamento de comunicación e imagen corporativa es *staff* en el organigrama de la entidad *Caja de Madrid*. Sin embargo, pese a aparecer incluido en la estructura organizativa de la entidad financiera *Caja de Madrid*, este departamento ofrece servicio de asesoría y apoyo técnico a todas aquellas empresas o instituciones del grupo que lo requieran. Estas no cuentan, generalmente, con el suficiente soporte económico, técnico y humano, requerido para disponer de un departamento de comunicación propio.

Prueba de esta integración comunicativa es, por ejemplo, que en la revista *La Caja* se incluyen reportajes sobre el *Banco de Crédito y Ahorro*, perteneciente al grupo, a la vez que considera a sus empleados como receptores objetivos de esta revista, como el resto de los empleados del *Grupo Caja de Madrid*.

Otro ejemplo es la revista, dirigida tanto al público interno como al externo, *Entorno de actualidad* que incluye información sobre la obra cultural de la *Caja*, la fundación, etc. y que cuenta con unas secciones ya definidas como economía, turismo, ocio, o exposiciones, todas ellas relativas no sólo al territorio de la Comunidad de Madrid, sino a todo el territorio nacional.

En este sentido, el departamento de comunicación e imagen corporativa mantiene una continuada relación con la *Fundación Caja de Madrid*, que al no disponer ésta de una estructura departamental dotada con los recursos técnicos y humanos necesarios para ejecutar determinadas acciones de relaciones públicas, recurre a la ayuda y apoyo continuado de este departamento de comunicación e imagen corporativa de *Caja de Madrid*.

Así la revista *Entorno de actualidad*, de *Caja de Madrid*, desde su número 17, incluye un encarte dedicado exclusivamente a la *Fundación Caja de Madrid*. Este encarte, que recibe el nombre de *Entorno de la Fundación*, está claramente diferenciado del resto de la revista, no sólo por el referente de sus contenidos, sino también por el tipo, tamaño y color del papel utilizado.

La razón de incluir este encarte en esta revista de la *Caja de Madrid*, la encontramos en el hecho de que la prolija información que periódicamente surgía de la fundación no podía recogerse en una publicación autónoma de la propia *Fundación Caja de Madrid*, ya que la fundación no cuenta con los medios necesarios para hacer frente a la importante cuantía de la inversión económica que dicha publicación implicaría.

### **C.- Estructura.**

El departamento de comunicación e imagen corporativa está dirigido por Elias Ramos Corrales, periodista, cuya trayectoria profesional ha estado muy vinculada a los medios de comunicación. Fue director de la Revista *Dinero*, trabajó para el diario *ABC*, y lleva tres años en *Caja de Madrid*, coordinando y gestionando el departamento de

comunicación e imagen corporativa.

El departamento de comunicación está formado por 30 personas, de las que 16 trabajan en publicidad, constituyendo un subdepartamento integrado dentro del departamento de comunicación. Las otras 14 personas trabajan en el desarrollo de las actividades no publicitarias.

Las personas responsables de la subárea de publicidad son licenciadas en publicidad y relaciones públicas. Las 4 personas responsables de las actividades no publicitarias de este departamento de comunicación son periodistas. El resto del equipo está constituido por personal auxiliar administrativo y de apoyo.

El departamento de comunicación e imagen corporativa está estructurado en torno a 3 áreas de responsabilidad o actividad:

- Publicidad.
- Prensa, que integra dos bloques prácticos:
  - Comunicación interna.

- Prensa externa y relación con los medios de comunicación.

- Relaciones públicas y protocolo.

El área de publicidad, estructurado a su vez como sección de este departamento de comunicación, tiene un funcionamiento autónomo aunque coordinado con el resto del equipo departamental de comunicación.

Por otro lado, aunque las áreas de relaciones públicas y protocolo, y prensa (externa e interna), estén diferenciadas en virtud de sus campos de actividad, y estén a cargo de distintos responsables, mantienen entre sí una relación frecuente y próxima, mucho más estrecha que la relación que existe entre ambas áreas y la de publicidad. Esto se refleja en el hecho de que, cuando las circunstancias lo requieren, el trabajo se lleva a cabo en equipo con la colaboración de cualquiera de los miembros del departamento.

Por otra parte, este departamento, para la ejecución de las acciones que le son propias, cuenta, cuando es necesario, con los servicios de empresas externas de comunicación, en la actualidad con "Estudio y

Comunicación". Tal es el caso de la redacción y edición de la revista, aunque la información que en ella se incluye siempre es proporcionada por el departamento de comunicación de la *Caja*.

#### **D.- Competencias.**

Las competencias de este departamento están distribuidas entre las tres áreas de actividad que lo constituyen:

##### **a) Area de publicidad.**

Del departamento de comunicación e imagen corporativa depende el área de publicidad, y aunque goza de cierta independencia en su gestión respecto a las otras dos áreas del departamento, funciona como una rama de éste.

Esta área se ocupa de la programación y ejecución de toda la publicidad de *Caja de Madrid*, tanto "institucional" como de producto.

El departamento de marketing no integra por tanto, de acuerdo con el organigrama de la entidad, el área de publicidad comercial, que depende, presupuestaria y

ejecutivamente, del departamento *staff* de comunicación. No obstante, las implicaciones mercadotécnicas de la publicidad de producto obliga a una coordinación permanente entre ambos departamentos.

b) Area de prensa.

El área de prensa engloba:

- Comunicación interna.
- Prensa externa y relaciones con los medios.

El campo de la comunicación interna, del cual son responsables José Luis Cantalejo y la entrevistada, Astrid Lasprilla, implica las actividades de:

- Coordinación de actos.
- Presentaciones.
- Boletines de prensa y notas informativas sobre personas o eventos de la entidad.
- La revista interna del *Grupo Caja de Madrid, La Caja*. Esta revista se dirige a todos los empleados del



*Grupo Caja de Madrid* y lleva en funcionamiento un año. Dada la juventud de esta revista todavía está por definir su periodicidad, si bien su planificación es realizada por los responsables de este área cada mes y medio, aproximadamente.

Con ella se pretende que todos los empleados conozcan a los directores de cada uno de los departamentos, así como las actividades que realizan no sólo los departamentos de la *Caja*, sino también de las empresas del grupo.

- La revista que, en opinión de la entrevistada, identifica *Caja de Madrid*, es *Entorno de Actualidad*. Esta revista se distribuye entre los clientes de todas las oficinas, así como, al público interno, entre los casi nueve mil empleados de *Caja de Madrid*. Dicha revista, que sufrió una remodelación hace dos años, lleva ya en su haber 20 números a finales del mes de junio. Tiene una periodicidad mensual y una tirada de 50.000 ejemplares previsiblemente en aumento dadas las numerosas solicitudes desde las diferentes oficinas.

La revista *Entorno de Actualidad*, que elabora el departamento de comunicación de *Caja de Madrid*, refleja informativamente la actividad de las oficinas,

departamentos, y empresas del *Grupo Caja de Madrid*, por lo que constituye un buen instrumento de conocimiento y aproximación al mismo, lo identifica.

En dicha revista existe, concretamente, un apartado denominado "el mirador", en el que se recogen las acciones más relevantes relacionadas bien con la *Caja de Madrid*, bien con la fundación, o bien con cualquiera de las empresas del grupo, como el ya mencionado *Banco de Crédito y Ahorro* o *Caja Salud de Corporación Caja de Madrid*.

Este apartado informa también sobre las actividades culturales de *Caja de Madrid*, como el patrocinio de exposiciones (esculturas de Botero en el Paseo del Prado, en colaboración con el Ayuntamiento de Madrid), convenios para la concesión de becas para estudiantes de licenciatura, o incluye información sobre alguna de las empresas del grupo para que sea más y mejor conocida.

De acuerdo con lo expuesto, entendemos que esta revista no es sólo, en sí, una acción de relaciones públicas, sino que a su vez informa sobre las acciones de relaciones publicas desarrolladas por cualquiera de los elementos jurídicos que componen el *Grupo Caja de Madrid*.

- Esta área de prensa del departamento de comunicación, elabora diariamente un *dossier* de prensa con los periódicos más importantes de tirada nacional, los periódicos catalanes *La Vanguardia* y *El Periódico* y los periódicos de información económica nacional e internacional como *The Wall Street Journal* o *Financial Times*. Este *dossier* que recoge toda la información aparecida en esos medios, relacionada directamente con *Caja de Madrid* se entrega todas las mañanas a los miembros del consejo de administración y a los directivos de *Caja de Madrid*.

Para la elaboración de este *dossier*, el departamento cuenta con un escaner que tecnifica, facilita y agiliza dicha tarea.

- Se hace además otro informe de prensa, no diario, que recoge toda información que pueda resultar de interés a los directivos de la *Caja*, información sobre otras cajas de ahorro o entidades financieras, sobre economía, productos y empresas relacionados con el sector financiero.

La otra vertiente funcional de esta área de prensa, es mantener un continuo y fluido contacto con los medios de comunicación, no sólo para informarles cuando la *Caja*,

la fundación o alguna de las empresas vinculadas al grupo, lleve a cabo alguna acción de interés para el público, sino también para responder a sus demandas informativas sobre cualquier aspecto relacionado con la *Caja* o su grupo. Esto exige, a su vez, una comunicación constante entre el departamento de comunicación y el resto de departamentos, y empresas de *Caja de Madrid*. En esta tarea, aunque la colaboración del equipo del departamento es permanente, la responsabilidad recae sobre Miguel Saez.

Del mismo modo que para la edición de la revista *Entorno de Actualidad* el departamento recurre al apoyo de una empresa externa de comunicación, también en sus relaciones con la prensa, el departamento solicita apoyo externo para casos puntuales que exigen una mayor infraestructura humana, como fue la presentación de la exposición de Botero a los medios.

c) Area de relaciones públicas.

Esta área dirigida por Elías Ramos y coordinada por Reyes Marcos implica todo lo relacionado con patrocinios u otro tipo de apoyos a exposiciones y demás actividades, como las ya mencionadas, llevados a cabo por parte de *Caja de Madrid*.

Cuando se pregunta acerca del presupuesto del departamento destinado a patrocinio se aduce desconocimiento de la cuantía, aunque se hace referencia a la condicionalidad a su planificación anual.

Las actividades de patrocinio del departamento de comunicación son planificadas en coordinación con la dirección de la fundación, con objeto de definir la conveniencia de tal patrocinio y garantizar el respeto de los criterios de actuación marcados por ambos, departamento y fundación.

Estas actividades de colaboración (mecenazgo) y patrocinio se desarrollan en un elevadísimo número, en distintas áreas y con diferentes modos y medios de participación. Las áreas de actividad son muy amplias. Como ejemplo citaremos:

- Certámenes de pintura.
- Exposiciones y muestras.
- Encuentros de teatro infantil y juvenil.
- Jornadas, como las "jornadas internacionales de estimulación precoz".
- Colaboración con fundaciones, como la *Fundación de Ayuda contra la Drogadicción*.

- La aportación de capital para financiar programas medioambientales, como el planteado para la lucha contra la contaminación industrial, en colaboración con el Ministerio de Industria.

- Patrocinio de cursos, como el Master de Gestión Financiera y del Curso de Doctorado en Economía Financiera "Banca y Bolsa", en colaboración con las Universidades Complutense y Autónoma respectivamente.

Por lo general en las acciones de patrocinio, *Caja de Madrid* no actúa con carácter de exclusividad, sino que generalmente su participación en el patrocinio de un evento es parcial, pudiendo existir otros patrocinadores, ya sean éstos públicos o privados. Tal es el caso de la exposición de escultura de Botero en Madrid, que es patrocinada por el Ayuntamiento de Madrid, una galería de arte y *Caja de Madrid*.

#### **E.- Públicos.**

Los públicos diferenciados por áreas de actividad son:

- Area de publicidad:

- Público en general, en cualquiera de las

modalidades publicitarias, institucional y comercial.

- Area de prensa:

- Público interno, a través informes de prensa para los directivos, la revista *La Caja*, y la revista *Entorno de actualidad*.

- Clientes, a través de la revista *Entorno de actualidad*.

- Medios de comunicación de masas.

- Area de relaciones públicas:

- Público general.

- Públicos específicos de acciones concretas de patrocinio.

- Otras instituciones públicas o privadas, para colaboraciones en acciones de patrocinio.

## **F.- Medición de resultados.**

Al margen del *dossier* de prensa que elabora diariamente el departamento de comunicación, como indicador de la presencia de *Caja de Madrid* en los medios de comunicación, de acuerdo con la información de la entrevistada, *Caja de Madrid* no ha realizado ni encargado ningún estudio general para la medida y valoración ni de la imagen ni de la actitud que el público tiene hacia *Caja de Madrid*.

No obstante, afirma que sí se realizan investigaciones para el seguimiento de actividades concretas, como lo prueba el artículo publicado en el número 19 de la revista *Entorno de Actualidad*, en el que se recogen las conclusiones de un estudio realizado por un instituto de investigación externo a *Caja de Madrid*, sobre el grado de aceptación de dicha revista por parte de sus públicos, clientes, médicos de *Caja Salud* y líderes de opinión, indicando unos niveles de aceptación del 95,8%, 98% y 84% respectivamente.

Otra forma de controlar el seguimiento de acciones concretas consiste en contabilizar el número de asistentes a las exposiciones, jornadas, etc.



Pese a no existir estudios relativos a la aceptación por parte del público del *Grupo Caja de Madrid*, la entrevistada afirma que la imagen de *Caja de Madrid* es valorada muy positivamente.

Atendiendo a las declaraciones de Astrid Lasprilla, el *Grupo Caja de Madrid*, no ha realizado ningún tipo de estudio para medir la repercusión que la fundación pueda tener sobre la imagen que el público atribuye al *Grupo Caja de Madrid* o a *Caja de Madrid*, y se desconoce, asimismo, si la fundación, por su parte, lleva a cabo alguna investigación al respecto.

## 1.2. LA FUNDACION CAJA DE MADRID

Los datos relativos a la *Fundación Caja de Madrid* han sido recopilados de:

- Entrevista realizada a Alfredo Tejero, consejero delegado de la fundación, el día 7 de julio de 1994.
- Entrevista realizada a Elena Muñoz, responsable de relaciones públicas de la fundación.
- Estatutos.
- Informes anuales correspondientes a los años 1991, 1992 y 1993.
- *Dossier* de prensa de la fundación.
- *Dossier* de prensa de temas concretos vinculados a la fundación: "*Dossier* de prensa. Los mayores en las noticias".
- Folletos y programas informativos de las actividades concretas.
- Varios números de la revista "*Entorno de la Fundación*".

### A.- Datos de constitución.

La *Fundación Caja de Madrid*, con domicilio en la calle San Martín nº 5 (2ª planta) de Madrid (28013), teléfono nº

5213088, fue constituida el 28 de junio de 1990, aunque comenzó su actividad en 1991.

Su patronato está formado por:

- Presidente: Jaime Terceiro Lomba
- Consejero delegado: Alfredo Tejero Casajús
- 23 vocales, procedentes de diferentes áreas de conocimiento, como José Luis Pinillos, catedrático de psicología evolutiva; Sebastián Martín-Retortillo, catedrático de derecho administrativo; Manuel Gutierrez Aragón, director de cine; José Manuel Caballero Bonald, poeta y novelista; etc.
- Secretario no consejero: Angel Montero Pérez.

El capital fundacional es de 6.000 Millones de pesetas.

#### **B.- Fines estatutarios.**

De acuerdo con los estatutos de la fundación son fines de ésta:

- Gestionar  
*"la Obra Social y Benéfica propia y en colaboración que le encomiende la entidad fundadora, que estará orientada a la asistencia social, la investigación, la enseñanza, la cultura y la sanidad pública. Los*

*beneficios de ella derivados se extenderán esencialmente a la zona en que la entidad fundadora ejerce su actividad y con la preferencia de los impositores y sus familias".*

- Establecer

*"programas periódicos de actuación basados en los criterios de coherencia, innovación, control y evaluación de las actividades a desarrollar".*

- Prestar

*"una mayor atención a aquellos colectivos cuya situación o características motiven el establecimiento de prioridades por parte del patronato, reflejadas consecuentemente en los programas y normas que periódicamente sean aprobados"*  
(Estatutos).

- Cuando la fundación adquiera a título gratuito bienes para destinar los mismos o sus frutos o rentas, a un fin o colectivo determinado, coherente con los objetivos de la fundación, se respetará la voluntad del transmitente.

### C.- Estructura.

El órgano de gobierno de la fundación es el patronato. Este patronato está formado por:

- El presidente, Jaime Terceiro Lomba, que es a la vez presidente del *Grupo Caja de Madrid*, de su consejo de administración y de su comisión ejecutiva.
- Un consejero delegado, Alfredo Tejero, que ejerce la dirección ejecutiva de la fundación, y que es a su vez vocal del consejo de administración del *Grupo Caja de Madrid* y de su comisión ejecutiva.
- 23 vocales procedentes de diferentes áreas profesionales no necesariamente vinculadas al *Grupo Caja de Madrid*.
- Un secretario no consejero, Angel Montero Pérez, que es a su vez, secretario de la comisión ejecutiva del *Grupo Caja de Madrid*.

El patronato es el órgano soberano de gobierno de la fundación. El patronato decide y aprueba los programas y acciones a desarrollar por la fundación, así como los presupuestos que se dedica a cada uno de ellos. El patronato se encarga de proponer actividades y dar el visto bueno definitivo a los programas a desarrollar. Se reúne una vez al mes, y cuenta con una comisión permanente de la *Fundación Caja de Madrid*, constituida por:

- El presidente del patronato;
- El consejero delegado;

- Cuatro vocales;
- El secretario no consejero.

El patronato tiene que rendir cuentas de la actividad de la fundación a la asamblea general de la *Caja*.

El consejero delegado que ejerce la dirección ejecutiva de la fundación desde su creación, es economista y su trayectoria profesional está vinculada a las administraciones públicas, entre otros ocupó el cargo de concejal de cultura del Ayuntamiento de Madrid, y nunca ha estado vinculado laboralmente con la *Caja de Madrid*, más que como miembro de su consejo de administración.

Además del patronato, la fundación cuenta, para la preparación, elaboración y ejecución de los programas, con una plantilla mínima de 10 personas, incluido el consejero delegado.

Esas 10 personas dependen directamente de la fundación a excepción de la persona responsable del área de becas, que es cedida por *Caja de Madrid* en el momento en que esa competencia correspondiente a la política de becas es transferida desde la obra social de *Caja de Madrid*, a la fundación. El coste laboral de esta persona es retribuido por la fundación a la *Caja de Madrid*.

Además de Alfredo Tejero, hay dos personas más en el equipo de la fundación que son economistas, uno de ellos es su más inmediato subordinado.

Prácticamente la totalidad de esta plantilla está formada por gestores y personal administrativo y aunque

algunas de estas personas asumen ciertas responsabilidades, no tienen por que tener una formación académica específica, más allá de la de la pura gestión, ya que la fundación cuenta con asesores externos (no de la plantilla) fijos, especialistas en cada una de las áreas de actividad de la fundación, vinculados a ésta a través de un contrato de asistencia. Esto permite la flexibilización de dichas áreas, de manera que en cualquier momento sea posible el cambio en la programación de las actividades hacia áreas distintas a las mantenidas hasta el momento, sin que ello exija el cambio de plantilla.

No obstante, el trabajo es coordinado y en equipo. En este equipo existe una persona responsable de "relaciones públicas y comunicación", Elena Muñoz, que si bien no tiene una formación académica específica para tal responsabilidad, trata de ejercer con eficacia, y en la medida de lo posible, las tareas de un departamento de comunicación, siempre en estrecha colaboración con el departamento de comunicación e imagen corporativa de *Caja de Madrid*, centrando su cometido en:

- Relaciones con los medios de comunicación.
- "Publicidad" de las actividades de la fundación.
- Relaciones externas
- Relaciones con las Administraciones Públicas (Ayuntamiento y Comunidad de Madrid), para la programación de acciones puntuales o ciclos de

actividades, como el de música, guías de Madrid, etc.

#### **D.- Naturaleza y actividades.**

Se define como fundación cultural, y como tal se encuentra bajo el protectorado del Ministerio de Cultura con registro nº 54, según consta en el B.O.E. de 02-07-90. Según este registro, consta como "fundación cultural privada", si bien su capital fundacional no depende de una institución accionarial privada, sino fruto de la llamada "*Obra Social*" de la *Caja de Madrid*. Por ello, de acuerdo con el criterio de su consejero delegado, no podría definirse como privada, pero tampoco como pública ya que sus fondos fundacionales no dependen de ningún organismo o administración pública.

La *Caja de Madrid*, como todas las cajas de ahorro, al no tener propietarios los beneficios que obtiene cada año en lugar de destinarlos, como haría cualquier otra institución financiera, a reservas de ampliación de fondos propios y a dividendos de los accionista, al no haber accionistas, se destinan a la obra social y cultural que históricamente existen en todas las cajas.

La Obra Social de la *Caja de Madrid*, que funciona



desde la propia creación de esta institución, tenía dos grandes bloques de actividad, "la obra propia" y "la obra en colaboración". La "obra propia" está constituida por una serie de centros, con su inmovilizado, sus inmuebles, y el personal que lo atiende, dedicados a enseñanza, bibliotecas, hogares de ancianos, escuela de idiomas, escuelas agrarias, etc. Todo ello existía y sigue existiendo.

"La obra en colaboración" era una "ventanilla" donde la gente pedía subvenciones de lo más diverso: ayudas a investigación, programas culturales, educativos, de todo tipo, y se decidía, con los mejores criterios, las diferentes participaciones de la *Caja de Madrid* en tales proyectos.

Este sistema se transformó en un determinado momento. Hace 6 años, con los nuevos órganos rectores de la *Caja*, se llegó a la conclusión de que sería mucho más eficaz y útil, mantener las tareas desarrolladas por la "obra propia" y la "obra en colaboración" sustituirla por una fundación. De esta manera, en lugar de dispersar tanto la actividad desarrollada desde la "obra en colaboración" de la *Caja*, se le atribuía a la propia fundación la capacidad de decidir y definir qué es lo que se quería hacer, y, una

vez definido qué es lo que se quiere hacer, buscar la entidad colaboradora o la empresa de servicios que lo lleve a la práctica. De esta forma se evitaba caer en los defectos e inconvenientes de la "obra propia", y que implicaba disponer, con un sistema mucho más rígido, de una infraestructura de personal y equipamiento continua y permanente.

Se decide entonces crear la *Fundación Caja de Madrid*, y a partir de los entonces los órganos administrativos de la fundación se dedican, durante unos meses, a definir qué quieren que sea esa fundación. Para ello buscan una serie de indicadores o principios generales.

El primer principio es que las actividades que abordaran fuesen del llamado "tercer sector". "Tercer sector" que es una teoría que consiste en la diferenciación de las personas que desarrollan la prestación de bienes y servicios sociales.

En primer lugar nos encontramos con el sector público, que tiene un orden de prioridades determinado por los presupuestos del Estado, y que siempre, por esa razón, deja fuera algunas prestaciones, según el orden de prioridades establecido.

En segundo lugar nos encontramos con el sector privado que ofrece, asimismo, una serie de bienes y servicios importantes para la sociedad, desde productos de primera necesidad hasta los más sofisticados productos culturales, y que resuleve siempre con la condición de tener un margen de beneficios para poder funcionar, lógicamente. Por tanto, también hay una serie de prestaciones sociales que el sector privado deja fuera.

El sector público deja una serie de prestaciones sociales fuera, por las prioridades establecidas en función de las partidas presupeustarias del Estado, y el sector privado también deja fuera una serie de prestaciones, dada la exigencia de rentabilizar económicamente sus inversiones. Surge entonces un "tercer sector" que aborda esos temas que no puede desarrollar ni el sector público ni el privado.

Este "tercer sector" está formado por:

- Las fundaciones.
- Las organizaciones de voluntariado.
- Las organizaciones no gubernamentales (O.N.G.).
- Las congregaciones religiosas (hace tiempo).

Por tanto, el "tercer sector" se ocupa de aquellas cosas que no resuelve adecuadamente el sector público y que no resuelve adecuadamente el sector privado. El "tercer sector", por su propia naturaleza, es, por tanto, variable, en tanto en cuanto, cosas que hoy son atendidas por el "tercer sector" mañana pueden ser atendidas por el sector público o por el privado.

Por ejemplo, la "obra social" de la *Caja* tiene un espléndido centro de formación profesional en Buitrago. Estuvo muy bien hacer eso en su momento, cuando se hizo, hace ya unas décadas, porque no había apenas formación profesional en España, pero hoy la formación profesional está asumida por el Estado, y por tanto lo lógico sería salirse de eso y hacer otra cosa, puesto que ese servicio ya lo ofrece el sector público.

El segundo principio o criterio, además del primero de pertenecer al "tercer sector", es que sea flexible en la prestación de servicios y eso se traduce en no tener una infraestructura permanente y rígida, tanto en personal, plantilla, como en inmuebles, edificio, etc., sino hacerlo en colaboración con otra gente y poder así cambiar de programas cuando se considere conveniente.

Como consecuencia de este segundo criterio la *Fundación Caja de Madrid* cuenta con una plantilla, mínima, de 10 personas. Y, por tanto encarga los trabajos fuera, lo que permite cambiarlos a conveniencia y ser flexibles.

El tercer criterio es que, siendo la *Caja de Madrid* la entidad fundadora, socialmente amplísima, los programas que abordase la fundación debían tener una extensión social lo más amplia posible, a diferencia de otras fundaciones que desarrollan programas muy "elitistas" (sin utilizar este calificativo como despectivo) por centrarse en actividades muy vanguardistas, o ceñirse a programas de investigación muy estrictos, etc. La dirección de la fundación respeta esta forma de actuación de otras fundaciones pero, puesto que la *Fundación Caja de Madrid* debe responder ante una asamblea de impositores, representantes de todos los ayuntamientos donde tiene implantación la *Caja de Madrid* y, puesto que es esa asamblea la que aprueba la subvención que se concede a la fundación para cada año, considera que el alcance de los programas que la fundación desarrolle debe ser socialmente extenso, y del mayor impacto social.

Otro criterio más, es que, dicho todo lo anterior, la fundación abordaría un área cultural y un área social, pero

de tal manera que dentro de cada una de ellas no hubiera más de dos o tres programas para que ser más eficientes en la prestación del servicio, para no dispersar la actividad. Por tanto, había que definir cuáles debían ser esos programas.

Después de discutir el asunto se llegó a la conclusión de que en el área cultural habría dos programas básicos, y que quedaría abierto a un posible tercer programa posterior. Estos programas básicos del

a) Área cultural serían:

a.1.) La música, con el objetivo de:

- Difundir la música "cultura" entre las capas de la población, intentando romper esa barrera psicológica que existe entre la música "cultura" y la población, haciendo ver a la gente que también puede disfrutar escuchando música clásica, por ejemplo. Al utilizar el término música "cultura" también nos referimos al jazz, al flamenco, a toda aquella música que el sector privado no puede resolver, como hace con el "pop".

- Formar a músicos para tener, no sólo buena representación en la música, sino también contar con buenos músicos y buenas orquestas.
- Investigar en el terreno de la edición, de la musicología, etc.

Una muestra de estos programas son, por ejemplo, los ciclos sinfónicos, desarrollados en colaboración, por convenio, con Ibermúsica.

a.2.) El segundo programa se llama "MADRID" y el objetivo es que:

- Los madrileños conozcan su historia, su patrimonio cultural, su patrimonio histórico, su patrimonio natural.

Y para ello se desarrollan una serie de actividades:

- Recorridos por la ciudad.
- Recorridos por la Comunidad de Madrid.
- Enseñar los museos.
- Ediciones como la "Historia de Madrid", dirigido y escrito parcialmente por Santos

Juliá. Edición numerosa por ser una verdadera historia sistemática de Madrid, más que una crónica, tal como sucedía con lo ya editado.

a.3.) El tercer programa que, en un principio quedó abierto, se ha definido hace unos meses, en el nuevo presupuesto para el año 1994, y es el programa de conservación del patrimonio histórico monumental, que hasta ahora era desarrollado por la *Caja*, con actividades esporádicas, en la partida de "patrocinio cultural".

Todos estos programas, excepto claro está el de "Madrid", se desarrolla en todo el territorio nacional, si bien es cierto que se da un mayor peso a las actividades llevadas a cabo en la Comunidad de Madrid.

b) En el Area Social e Investigadora, se planteó también el objetivo de evitar la dispersión y se decidió que el programa principal fuese:

b.1.) La "tercera edad". Puesto que la esperanza de vida en España es cada vez más alta y, puesto que la renta per cápita, la tasa de crecimiento del producto interior bruto y de las rentas son también cada vez más altas, salvando las crisis, van a crecer unos segmentos de



población amplísimos, en edad de jubilación, que van a demandar nuevos bienes, servicios y empresas en el sector público que tienen que adaptarse a las nuevas necesidades. Todo ello para ayudar a mejorar la calidad de vida de la gente mayor. Este sería el objetivo fundamental. Para conseguirlo:

- Se han desarrollado una serie de investigaciones como el estudio social y económico referido a estos segmentos de población de gente mayor, encargado para su realización a un grupo de investigadores de la Universidad Carlos III, o el estudio de necesidades y de oferta y demanda de bienes y servicios relacionado con este sector de la población, encargado a otro grupo investigador.

- Se ha ayudado a la puesta en marcha una serie de formas innovadoras en la prestación de servicios.

- Se ha colaborado en la edición de publicaciones, tanto de investigaciones realizadas en España, como de libros extranjeros traducidos aquí.

Se trata de desarrollar un programa de apoyo a la investigación y al conocimiento, así como a las acciones

de voluntariado que se realizan en este terreno.

En el terreno del voluntariado se han puesto en marcha actividades interesantísimas como es el caso del voluntariado de gente mayor, que después de haber sido adecuadamente formados, se ocupan de enseñar los museos a los escolares. Esta experiencia que se lleva desarrollando durante apenas tres meses ha tenido un rotundo éxito, tal como prueban las aproximadamente 360 personas mayores que han participado en el programa y los 45.000 estudiantes que se han beneficiado de el.

b.2) Programa de becas y ayudas a la investigación.

Se ha desarrollado con tres tipologías de becas:

- El primer tipo, para alumnos en 5º curso de licenciatura, para animarles a seguir los caminos de la investigación más que a integrarse en el mercado de trabajo.

- El segundo, para alumnos de doctorado, para la preparación de la tesis doctoral. Son las becas doctorales.

- El tercer tipo, para jóvenes investigadores, en general, gente que ya se ha doctorado, y para facilitar el

Estos son en resúmen los cinco grandes programas de actividad de la fundación.

Las actividades en las que se traducen esos programas suelen ser iniciativa de la propia fundación, que los estudia y elabora, y aunque en ocasiones le llegan ideas interesantes de personas ajenas a la fundación, y que ésta se encarga de perfilar y apoyar si procede, la *Fundación Caja de Madrid* no se considera como una entidad subvencionadora ni patrocinadora de cosas que lleguen a ella, sino que, al contrario, se considera como una entidad subvencionada por la *Caja de Madrid*. Es la dirección de la fundación la que decide qué hacer con esa subvención ofrecida por la *Caja de Madrid*.

En la decisión de abordar tales áreas programáticas influyó también la información disponible sobre las actividades desarrolladas por otras fundaciones, algunas de las cuales tienen un gran arraigo social, como la *Fundación Juan March*, que ha hecho por la cultura mucho más que algunas instituciones públicas.

Aunque fundaciones como la nombrada, con una gran solera y calidad, desarrollaban ya acciones en terreno de la música, ésta no era la actividad principal de su área

retorno de aquellos jóvenes investigadores que han ido al extranjero a completar su formación de doctorado o master, propiciándoles su incorporación a la investigación en España. Son las becas postdoctorales.

En un principio se establecieron estas tres tipologías de becas, pero la primera de ellas, según ha demostrado la experiencia, no parece ser del todo clara, por lo que se ha suprimido temporalmente durante este año. Sí se han llevado a cabo, y se siguen llevando a cabo, los programas de becas doctorales y postdoctorales.

Estas becas son asignadas a cuatro áreas de investigación determinadas:

- Técnicas de aplicación a la mejora del medio ambiente.
- Filología hispánica
- Filosofía
- Sistemas financieros.

Se eligieron tales áreas de investigación por abarcar áreas humanísticas, aplicadas. La determinación de las áreas concretas se debió, en parte, a la presencia de filósofos, escritores y poetas en el patronato de la fundación.

cultural. Del mismo modo, tampoco existía ninguna fundación cuyo programa principal en el área social e investigadora fuese la "tercera edad".

En definitiva, se eligieron estos programas por considerarse los más complementarios y útiles para la sociedad.

Además de estos cinco programas básicos, la fundación tiene previsto un programa de "patrocinio cultural" para acometer aquellas actividades culturales que, siendo interesantes de acuerdo con los principios establecidos para el funcionamiento de la fundación, no encajan en ninguno de esos programas mencionados. Así, por ejemplo, en esta partida se incluiría la aportación de 1.000 millones de pesetas, que la *Fundación Caja de Madrid* dedicó, en el año 1992, al programa "Madrid, capital europea de la cultura", justificada por la importantísima presencia que *Caja de Madrid* tiene en la capital.

Otras actividades dentro de este programa de "patrocinio cultural" fueron, el apoyo económico que la *Fundación Caja de Madrid* prestó, en el año 1993, a la exposición del año Xacobeo, en Santiago de Compostela, o restauraciones monumentales como la puerta de la bisagra

en Toledo, la del monasterio de El Paular, en la Comunidad de Madrid, o la recuperación de unos mosaicos romanos en Alcazar de San Juan. Estos últimos ejemplos entrarían a formar parte ya del área cultural de recuperación del patrimonio artístico, antes mencionada.

Si bien las actividades desarrolladas por la fundación están programadas para llegar al espectro más amplio posible de población, es obvio que los públicos aparecen segmentados, dependiendo de la naturaleza de la actividad que se considere. Así por ejemplo dentro del programa de música nos encontramos con:

- 20 conciertos 14 muestras de ópera para escolares y 30 conciertos en centros de BUP, con una asistencia total de 34.750 niños en edad escolar o BUP.
- El curso de música para profesores, al que asistieron 120 profesores de BUP. etc.
- En el programa de MADRID, las actividades bautizadas como "Conocer Madrid", "Conocer tus Museos" o "Descubrir tu Comunidad" en los que participaron cerca de 45.000 personas.

- El programa de becas dirigido a públicos muy específicos.

La naturaleza difícilmente definible de las cajas, que no són públicas por no depender de ningún órgano de la Administración Pública, ni privadas, por no existir un accionariado, por no tener propietarios, junto a finalidad social de todos los beneficios obtenidos por la *Caja de Madrid*, conlleva la peculiaridad de que las actividades desarrolladas por la fundación estén exentas de declaración en el impuesto de sociedades, por lo cual, tal como declara su consejero delegado, se ven escasamente afectadas por la nueva Ley de Fundaciones. Por esta razón, considera injusta la comparación de las actividades fundacionales de las cajas con las actividades fundacionales de otras entidades o instituciones financieras, obligadas éstas últimas a hacer reservas y dar dividendos a los accionistas.

En este sentido, la diferencia entre las actividades de interés social desarrolladas a través de una fundación por parte de entidades financieras y las desarrolladas por las cajas, como *Caja de Madrid*, es que en las primeras éstas son opcionales y voluntarias, mientras que en las segundas, en las cajas, son "obligatorias".

Pero, por otra parte habría que ver qué hacen las fundaciones de entidades bancarias, y comprobar qué presupuesto dedican, al margen de su capital fundacional, a actividades fundacionales, en relación con los beneficios económicos obtenidos en el ejercicio.

#### **E.- Relaciones con la entidad fundadora.**

Aunque existe una estrecha relación entre la *Fundación Caja de Madrid* y la *Caja de Madrid*, la planificación de los programas y actividades de la fundación es totalmente independiente de la *Caja de Madrid*, del mismo modo que la fundación no interviene en absoluto en las acciones planificadas desde otros departamentos, como las acciones de patrocinio emprendidas por el departamento de marketing de la *Caja*.

Por otro lado, la persona responsable de relaciones públicas mantiene un continuado contacto y coordinación con el departamento de comunicación e imagen corporativa del *Grupo Caja de Madrid*, el cual apoya a la fundación en todo lo que se refiere a actividades comunicativas y relaciones con la prensa. Esta colaboración por parte de dicho departamento de comunicación de la *Caja* se manifiesta en



su apoyo a la hora de organizar conferencias de prensa, obtener las mejores condiciones para insercciones "publicitarias" (informativas de los actividades concretas que desarrolla la fundación) o en la utilización de la revista externa "*Entorno de actualidad*", editada por el departamento de comunicación de *Caja de Madrid*, para insertar la separata de la fundación "*Entorno de la Fundación*", ya que saldría carísimo elaborar una revista propia de la fundación. En cualquier caso, se trata siempre de una colaboración técnica, y nunca intervendría en aspectos programáticos o de planificación de las actividades de la fundación.

**F.- Relaciones con otras entidades o instituciones.**

Dadas las actividades programadas por la fundación existe un permanente contacto con:

- Ayuntamiento de Madrid
- Comunidad de Madrid

llevando a cabo actividades de colaboración muy importantes, como son las de conservación del patrimonio, tercera edad, etc., en programas concretos propios de la fundación.

La relación que la fundación mantiene con estas administraciones públicas es directo, sin mediación, en ningún momento de la *Caja de Madrid*.

Asimismo, la fundación se relaciona con otras instituciones, privadas o públicas, con las que colabora en el desarrollo de sus actividades.

#### **G.- Datos económicos.**

La *Fundación Caja de Madrid*, constituida con un capital fundacional de 6.000 millones de pesetas desembolsados, cuenta para su financiación con los rendimientos de capitalización de esos 6.000 millones, además de una subvención anual que la fundación recibe de *Caja de Madrid* para su funcionamiento.

El ejercicio del año 93 se inició con un presupuesto de 3.998 millones de pesetas, inferior al del año 1992 (4.425 millones), de los cuales 2.239 fueron aportados por la *Obra Social* de la *Caja de Madrid*, y los 620 millones restantes proceden de los rendimientos financieros del patrimonio de la fundación, de la actividad editorial y del taquillaje de conciertos. De esos 3.998 millones de pesetas, el patronato a aprobado proyectos que han supuesto

un gasto de 3.910 millones de pesetas, y que, sin embargo, han generado un total de gastos de 4.048,89 millones de pesetas, de los cuales 6,45 millones correrán a cargo de los presupuestos de 1994.

De ellos, 1.084,78 corresponden al área cultural y ha sido distribuidos de la siguiente forma:

- |                       |                         |
|-----------------------|-------------------------|
| - Programa de música  | 590,27 millones de pts. |
| - Programa Madrid     | 155,89 millones de pts. |
| - Patrocinio cultural | 338,62 millones de pts. |

423,67 millones corresponden al área social, distribuidos del siguiente modo:

- |                                     |                         |
|-------------------------------------|-------------------------|
| - Programa de Tercera Edad          | 201,86 millones de pts. |
| - Programa de becas e investigación | 221,81 millones de pts. |

Además:

- A programas y proyectos de colaboración y cooperación con el "tercer sector" se han destinado 441,70 millones de pts.
- A programas de investigación en colaboración con el Ayuntamiento y Comunidad de Madrid 1.798,50 millones de

pts.

- A gastos generales correspondientes a la edición de la separata de la revista "*Entorno de Actualidad*" le han correspondido: 0,06 millones de pts.

- Al progrma "La Europa del 93": 4,14 millones de pts.

\* La totalidad de los progrmas de la fundación han supuesto unos gastos de: 3.752,84 millones de pts.

a los que hay que añadir las partidas de:

- Gastos generales y de impuestos sobre sociedades que ascienden a la cantidad de: 296,04 millones de pts.

**H.- Notoriedad, imagen y aceptación pública de la fundación y de su vinculación con la entidad fundadora.**

De acuerdo con el criterio del entrevistado, es injusto que la opinión pública atribuya a las entidades creadoras de una fundación, objetivos diferentes a los declarados, es decir, diferentes a los de puro interés general. Y, señala que aunque algunas instituciones

pudiesen planteárselos, sería injusto atribuirselos a todas las fundaciones, especialmente a aquellas que están socialmente consolidadas, como es el caso de la *Fundación Juan March*. En otros casos, sin embargo, si considera que pueda existir la posibilidad de que el público, en relación con determinadas fundaciones se pregunte

"¿qué querrán?".

La respuesta del entrevistado, Alfredo Tejero, está orientada a identificar a la fundación con alguna de los programas de actividad principal que desarrolla esa fundación. Así señala, por ejemplo, que es muy extraño que alguien vinculado al mundo de la cultura y de las artes plásticas no conozca la *Fundación Juan March*, del mismo modo que sería extraño que alguien vinculado con el mundo de la música no conozca la *Fundación Caja de Madrid*. Y, cree, en este sentido, que entre los profesionales y públicos vinculados con las distintas áreas de actividad programadas por la *Fundación Caja de Madrid*, ésta si es conocida.

No obstante, señala que el grado de notoriedad de las fundaciones es una variable dependiente del tiempo, de manera que las fundaciones más antiguas son más conocidas

por el público que las nuevas (la *Fundación Juan March* tiene más de 20 años de existencia, mientras que la *Fundación Caja de Madrid*, sólo tiene cuatro).

Cree además que la imagen de una fundación depende de la

*"constancia y de no buscar la rentabilidad de ningún tipo, nada más que el objetivo cultural y social y, será el tiempo y el buen hacer, en el caso de que se haga bien, de lo que depende que la reconozca la sociedad".*

Asume que la fundación tiene como objetivo ser conocida por el público, pero de manera que éste no tenga la imagen, ni la sospecha de que la fundación actúa o hace las cosas con este objetivo. Es una contradicción, se trata de buscar notoriedad pero evitando que el público pueda sospechar en algún momento que eso es así. Es obvio que cuando se crea la fundación se hace con el objeto de que ésta sea conocida, pero el público no debe saberlo, ni siquiera suponerlo. La notoriedad se plantea, pero como un objetivo subordinado al de interés general.

Considera además, que es preciso diferenciar la

actividad de mecenazgo de la actividad de patrocinio de algún evento concreto, cultural o deportivo..., por razones de "publicidad", porque esta última busca una rentabilidad a corto plazo, y además es gestionada desde otro departamento. Así la *Caja de Madrid*, además de la Obra Cultural y Social propia, y además de la fundación, tiene su departamento de marketing que patrocina "la feria de San Isidro" o "Botero". Esto está muy bien, pero debemos tener claro que estamos hablando de algo distinto al mecenazgo.

El mecenazgo es una actividad que no busca el reconocimiento inmediato. A todo el mundo le gusta que lo que hace le sea reconocido, pero del mismo modo que el investigador investiga porque es su vocación, si al final le dan el premio Nobel pues bienvenido sea, y agradece el reconocimiento que se hace a su labor, pero, en general, no investiga para que le den un premio. Del mismo modo la fundación no desarrolla su actividad en el campo de la "gente mayor" o de la música o de las becas, para que sea socialmente reconocido y que el siguiente año la *Caja de Madrid* aumente sus recursos ajenos.

*"Pero, si al final la gente reconoce que la Fundación Caja de Madrid y la Caja de Madrid tienen una sensibilidad hacia la cultura y hacia la*

*actividad social, pues nos encantaría",*

señala el entrevistado. Pese a esto, añade,

*"nosotros no hemos buscado el retorno inmediato de una buena imagen".*

Por otro lado, y de acuerdo con las declaraciones de Elena Muñoz, responsable de comunicación de la *Fundación Caja de Madrid*, la referencia al nombre de la entidad fundadora *Caja de Madrid* en el nombre de la fundación "*Fundación Caja de Madrid*" crea confusión en el público a la hora de identificar la autoría de un determinado evento, confundiendo las acciones desarrolladas por la fundación con las desarrolladas por la *Caja de Madrid*.

Esta falta de precisión en la identidad de las instituciones que realizan una u otra actividad no se da sólo en el público general sino también en los periodistas especializados en temas culturales de algunos medios, como es el caso de una periodista del suplemento cultural de "*ABC*" que no diferenciaba muy bien si la exposición de las esculturas de Botero había sido patrocinada por la *Caja de Madrid* o por la fundación.



Siguiendo con las declaraciones de Elena Muñoz, una de las pocas fundaciones claramente identificada por el público y la prensa es la *Fundación Ramón Areces*, diferenciada de la entidad a la que está vinculada (El Corte Inglés), no sólo por el nombre, sino también por la actividad principal que desarrolla (investigación en biología molecular).

Así, pues la identidad de las denominaciones de la fundación y de la entidad vinculada a ella crea una enorme confusión en cuanto a su notoriedad e identificación.

La cuestión se complica aún más cuando la institución actualmente vinculada a la fundación ha sufrido alguna modificación en su denominación. Hasta el punto de que hay quien se refiere a la *Fundación Caja de Madrid* como *Fundación Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid*.

#### **I.- Medición de resultados.**

La fundación no ha realizado ni encargado ningún tipo de investigación para conocer el grado de notoriedad de la fundación, ni la imagen que el público tiene de ella.

El entrevistado tiene constancia de que se han realizado estudios externos sobre este tema pero, desconoce sus resultados así como su grado de fiabilidad. Y, afirma rotundamente su propósito de realizarlos en el futuro, por considerarlos necesarios desde el punto de vista de la eficiencia de la actividad de la fundación.

No obstante, la *Fundación Caja de Madrid* lleva a cabo un seguimiento de la participación del público en los diferentes programas, así como de sus repercusiones en los medios de comunicación mediante la elaboración diaria de un *dossier* de prensa realizado por la persona responsable de comunicación en la fundación.

## CONCLUSIONES

La *Fundación Caja de Madrid*, nació como resultado de la creación de una entidad jurídicamente independiente de la *Caja de Madrid*, para gestionar y llevar a cabo una serie de acciones de "mecenazgo" o mecenazgo, que por deseo de sus fundadores ya desarrollaba la propia *Caja de Madrid*, desde la creación de ésta en siglo XVIII, a través de su obra social. De modo que, la creación de la *Fundación Caja*

*Madrid*, respondía más a objetivos de eficacia en la gestión de tales actividades que a objetivos de notoriedad o aceptación pública hacia la institución fundadora, aunque éstos se reconozcan, tanto por la dirección de la fundación como por el departamento de comunicación e imagen corporativa de la *Caja de Madrid*, como efectos consecuentes del desarrollo de dichas actividades.

Así, pues, parece que esta fundación, derivada de la obra social de *Caja de Madrid*, responde aparentemente a objetivos de *mutual understanding*, entre la organización y sus públicos, por lo que en este sentido podría considerarse una acción típica del cuarto modelo de relaciones públicas propuesto por Grunig. Pero, como ya sabemos, su vinculación con ese modelo "bidireccional simétrico" no sólo depende de esta condición.

Sería apresurado afirmar que esta fundación, como acción de relaciones públicas, responde al cuarto modelo "bidireccional simétrico", formulado por Grunig, ya que esa apariencia no se puede ser verificada. Es decir, no existe constancia de que, efectivamente, haya un intento expreso de acuerdo mutuo con sus públicos por parte de la fundación, desde la aplicación de su política de relaciones públicas.

Además, aunque la fundación ha ido evolucionando, adaptándose a las demandas sociales, como ya lo había hecho la obra social. Y, pese a las puntuales estudios que la fundación ha encargado a institutos ajenos, sobre temas de interés público, como la música o la tercera edad. No se puede afirmar que la fundación responda a la condición de "bidireccionalidad" exigida por este cuarto modelo, ya que las investigaciones motivacionales emprendidas por la fundación no son planificadas de forma sistemática, desde una política de relaciones públicas.

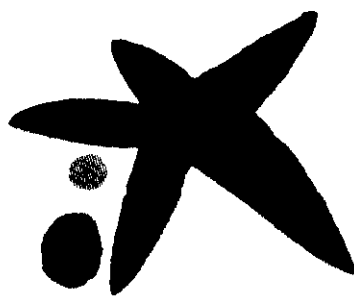
Además, el hecho de que la fundación carezca de un equipo de profesionales "reciclados" de relaciones públicas, hace inviable la aplicación del cuarto modelo.

Por todo ello, concluimos que la *Fundación Caja de Madrid*, como acción de relaciones públicas, responde al segundo modelo de "información pública", aunque en algunos aspectos pudiera aproximarse al cuarto modelo.

Por su parte, el departamento de comunicación e imagen corporativa de *Caja de Madrid*, a través de su área de relaciones públicas, lleva a cabo acciones planteadas desde los principios de la responsabilidad social, como encuentros, jornadas, colaboración con fundaciones, la

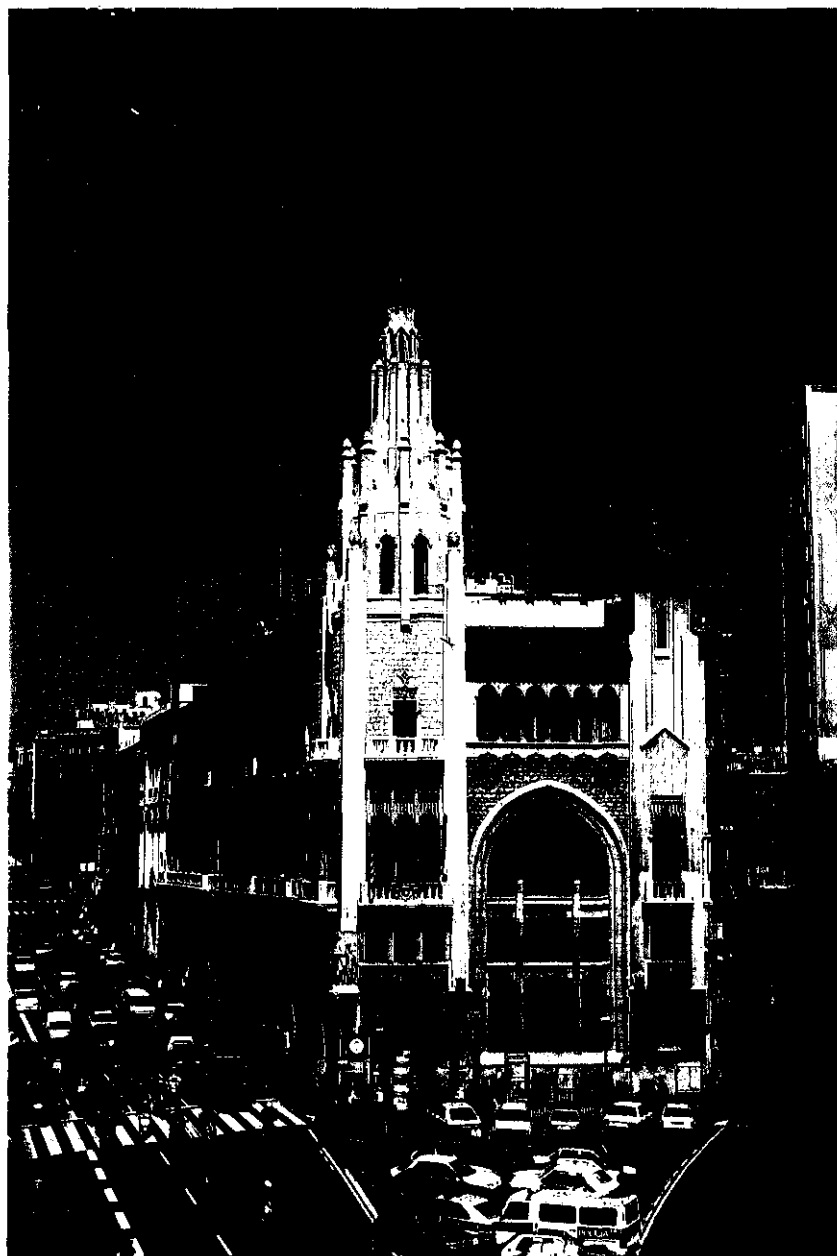
aportación de capital para financiar programas medioambientales, patrocinio de cursos, etc., que podrían quizás responder, desde este punto de vista, al esquema del cuarto modelo "bidireccional simétrico". Sin embargo, no parece que la actuación del departamento, en general, se desarrolle de acuerdo con este modelo, ya que, por ejemplo, ni realiza, ni encarga investigación alguna de la opinión pública, ni en relación a la propia institución, ni referentes a temas de interés público.

Así, pues, el departamento de comunicación e imagen corporativa de *Caja de Madrid*, que podría responder al cuarto modelo de relaciones públicas en cuanto al desarrollo de actividades de responsabilidad social, presenta, sin embargo, rasgos más característicos del segundo modelo, de "información pública". Y, ello tanto por sus objetivos de relaciones públicas, como, sobre todo, por la ausencia total de investigación motivacional del público.



"laCaixa"

CAJA DE AHORROS Y PENSIONES  
DE BARCELONA



Fundación "la Caixa"

Sede de la fundación. Barcelona.

## 2.- EL CASO DE "LA CAIXA"

La información relativa al *Grupo "la Caixa"* y a su departamento de comunicación, ha sido recogida a través del siguiente material:

- Entrevista telefónica a Javier Zuloaga, jefe del gabinete de prensa y comunicación interana de *"la Caixa"*, el 25 de julio de 1994.
- Informe anual 1993 de *Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona*, del que se ha extraído la fotografía de la sede de *"la Caixa"* en Barcelona, que se presenta en este trabajo..
- Revista de información para los empleados de la *Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona*. Nº8.
- Estrella Magazine, de *"la Caixa"*. Nº6.

La denominación completa de esta entidad es *Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona*, en anagrama *"la Caixa"*. Su sede social está ubicada en la Avda. Diagonal, 621-629, en Barcelona (08028), con teléfono nº (93) 4046000.

"La Caixa" fue constituida el 27 de julio de 1990, por la fusión de dos instituciones *Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros de Cataluña y Baleares*, fundada en 1904, y *Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Barcelona*, fundada en 1844.

Pero desde 1990 "la Caixa" se ha consolidado como un verdadero grupo financiero y empresarial. En la actualidad el Grupo "la Caixa" está constituido por:

+ En el área financiera:

\* Bancos:

- CaixaBank.
- CaixaBank CGIB (banco francés).
- CaixaBank Mónaco.
- Credit Andorra (con una participación del 32,6%).

\* Valores y Fondos de inversión:

- Inverban.
- Las gestoras: GesCaixa I, GesCaixa II, GesCaixa III y GDS-SGIIC.

\* Otros:

- Euroleasing.



- Leasingpensions.
- Caixalesasing.
- Caixafactoring.
- FinanciaCaixa.
- HipoteCaixa.
- GDS-Crédito Hipotecario.

+ En el área de seguros:

\* Caifor:

- VidaCaixa.
- SegurCaixa.
- AgenCaixa.

+ En el área inmobiliaria:

- INCOSA.
- SUMASA.
- BUILDINGCENTER.

+ En el área de servicios:

- TecnoCaixa.
- Tavcomsa.
- MediCaixa.

El *Grupo "la Caixa"* al 31-12-93 tenía un patrimonio neto de 337.105 millones de pesetas, y un activo total de

7.848.729 millones de pesetas.

El activo total de "la Caixa" al cierre de ese ejercicio era de 7.134.215 millones de pesetas.

"La Caixa" tiene, en la actualidad, una plantilla fija de 11.580 empleados.

"La Caixa" cuenta con una red de 2.362 oficinas en todo el territorio español, de las cuales 1.583 están ubicadas en Cataluña, 774 en el resto de España y 5 en Andorra.

Como toda caja de ahorros, se trata de una institución sin accionariado, por lo que sus beneficios, que en 1993 fueron de 39.396 millones de pesetas netos, fueron distribuidos de la siguiente forma:

- 24.386 millones de pesetas a Reservas.
- 15.010 millones de pesetas a la Obra Social.

Precisamente para la gestión de la Obra Social de la *Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona*, se creó la *Fundación "la Caixa"*, como

*"una institución de mecenazgo que tiene como objetivo*

b) El patronato de la fundación.

## **2.1. EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACION DE "LA CAIXA"**

Las personas entrevistadas se refieren a esta unidad con la denominación de "área de comunicación".

### **A.- Su historia.**

El área de comunicación de "*la Caixa*", nace en el momento de la fusión de las dos instituciones de las que procede "*la Caixa*", esto es, de *Caja de Pensiones y Caja de Barcelona*, cada una de las cuales ya contaba con un departamento de comunicación propio.

### **B.- Alcance institucional.**

A partir del momento de su creación esta área de comunicación atenderá a la entidad principal del grupo, "*la Caixa*", así como al resto de las empresas del grupo, a excepción del banco *Crédit Andorrà*.

Si bien la *Fundación "la Caixa"* forma parte del *Grupo "la Caixa"*, como gestora de su Obra Social, ésta cuenta con

*ofrecer un servicio a la comunidad en el campo social y cultural que revierta en una mejora de la vida colectiva en sus diversas manifestaciones" (Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, "Informe Anual 1993, p.87.*

Como órganos de gobierno de la Obra Social están:

a) la comisión de obras sociales, formada por:

- Presidente: Josep-Joan Pintó Ruíz, que es también presidente del patronato de la fundación y vicepresidente 1º del consejo de administración de "la Caixa".

- Secretario: Ricardo Fornesa Ribó, que es también secretario del patronato de la fundación, y secretario, asimismo, del consejo de administración de "la Caixa".

- 7 vocales.

- Director general: José Vilarasau Salat, que es también vicepresidente del patronato de la fundación y director general de "la Caixa".

- Director general adjunto: Antoni Millet Abbad, también director general adjunto de "la Caixa".

un departamento de comunicación propio, constituido por una sección de relaciones exteriores y un gabinete de prensa.

No obstante, aunque la fundación cuenta con un equipo suficiente como para abordar las tareas comunicativas en las que está implicada la fundación, existe un contacto continuado con el departamento de comunicación del grupo. Buena prueba de ello es, precisamente, el Informe Anual 1993 de *Caja de Ahorro y Pensiones de Barcelona* que dedica 15 de sus 100 páginas a la fundación.

La relación existente entre ambos departamentos de comunicación es permanente y de coordinación, no de dependencia.

### **C.- Estructura.**

El número de personas que trabajan para esta área de comunicación y acción comercial es de 28.

El área de comunicación de "*la Caixa*" está estructurado en función de cuatro campos de actividad dependientes de la dirección de la misma:

\* Dirección del área de comunicación / Subdirectora

general: Rosa Cullell Muniesa.

Campos de actividad o subáreas:

- Relaciones públicas. Director: Pedro Capella.
- Prensa y comunicación interna. Director: Javier Zuloaga.
- Publicidad e imagen corporativa. Director: Carlos Feliú.
- Acción comercial. Director: Ricardo Agramunt.

La directora de este área de comunicación es licenciada en Ciencias de la Información, rama de periodismo. Su trayectoria profesional en el periodismo está vinculada al trabajo de redacción en varios diarios, en la TVE de Cataluña y la BBC de Londres, así como a la coordinación de temas culturales en el Ministerio de Inmigración de Australia. En 1988 se incorpora a "la Caixa" como directora de comunicación.

Los directores de las distintas secciones son también en su mayoría, licenciados en Ciencias de la Información o, como en el caso de Javier Zuloaga, nuestro entrevistado, periodistas por la Escuela Oficial de Periodismo de Madrid.

#### **D.- Competencias.**

Pese a presentar, en la estructura del área de comunicación, la sección de "Acción Comercial" como independiente, hay que señalar que este campo de actividad actualmente está integrado en la subárea de publicidad e imagen corporativa. Este capítulo de actividades denominado de "Acción Comercial" incluye fundamentalmente "patrocinios".

El patrocinio, en un principio estaba integrado en el área de relaciones públicas, pero desde el mes de mayo pertenece a "publicidad e imagen corporativa", al considerarse que en tales acciones priman los objetivos comerciales sobre los institucionales.

Además del patrocinio, "Acción Comercial" se encarga de las relaciones con los clientes, para los que edita una revista "Estrella". Esta revista externa en un principio tenía una periodicidad mensual, pero tras un estudio de audiencia pasó a tener una periodicidad trimestral.

Además de las implicaciones de "Acción Comercial", esta subárea o sección de "publicidad e imagen corporativa" se ocupa, como su nombre indica, de la planificación y

ejecución tanto de las campañas publicitarias de producto, como de las campañas de "publicidad institucional", así como de todas aquellas acciones que repercutan directamente en la imagen de la compañía.

Todas estas acciones, tanto publicitarias como de patrocinio no están implicadas, en absoluto, en el departamento de márketing, el cual se ocupa fundamentalmente de promociones comerciales, ajeno por completo a los cometidos del área de "publicidad e imagen corporativa" del departamento de comunicación.

Por su parte, el gabinete de prensa del departamento de comunicación se ocupa también de las relaciones internas. Esto es, este gabinete se ocupa, por un lado de las relaciones con los medios, y por otro de las relaciones con los directivos, consejo de administración, y empleados.

Respondiendo a esta responsabilidad de las relaciones internas de "la Caixa", este gabinete de prensa lleva a cabo una serie de acciones que se concretan en:

- Preparación diaria de un *dossier* de prensa con toda aquella información aparecida en los medios de comunicación general de tirada nacional, catalana, o internacional, y



especializados en economía, vinculada directa o indirectamente con "*la Caixa*". Este *dossier* se entrega diariamente, a primera hora de la mañana a la dirección, responsables de servicios centrales y delegados generales de la red territorial.

- Preparación de un *dossier* de prensa semanal que se entrega a los miembros del consejo de administración y a todas las oficinas de la red.

- Elaboración de hojas informativas sobre temas de urgencia.

- Edición de una revista interna (*house organ*), quincenal, de 8 páginas a color para los empleados.

- Preparación del "*telecaixa*", vídeo informativo de carácter monográfico, de periodicidad trimestral, dirigido a todos los empleados.

- Transmisión de notas de prensa, a través de la red de terminales informáticos, para su recepción por los empleados de forma simultánea respecto a los medios de comunicación.

- Elaboración de vídeos monográficos para los departamentos de Formación, Personal, y Asesoría Fiscal de la entidad.

Por su parte, el área de relaciones públicas, que en un principio había incluido en sus responsabilidades la gestión del patrocinio, quedaría eximida de ellas, ocupándose principalmente de:

- Relaciones externas
- Atención al consejo de administración.

#### **E.- Públicos.**

Son públicos de las acciones llevadas a cabo por el departamento de comunicación:

- Las administraciones públicas. La relación con las instituciones públicas se lleva a cabo por medio de la subárea de relaciones públicas.

- Medios de comunicación. Las relaciones con los medios de comunicación son responsabilidad del gabinete de prensa, que se ocupa también, como hemos indicado ya de la atención

a todos los públicos internos.

- Grupos sociales u organizaciones. La relación con estos grupos se realiza a través del gabinete de prensa y el de relaciones públicas.

- Clientes. La relación con los clientes se produce a través de "Acción Comercial".

- El público general.

#### **F.- Medición de resultados.**

Este departamento de comunicación se ha preocupado por considerar los resultados de una investigación sobre la imagen que el "cliente *"la Caixa"*" tiene de la entidad, realizada por el "departamento de calidad de servicio", mediante una encuesta llevada a cabo sobre una muestra de clientes, en el año 1992. Como resultado de esta investigación se identificaron las características que este público atribuye a *"la Caixa"*, de las cuales las más notorias fueron las de "ágil", "tecnológica" e "informatizada".

Además de aquella investigación realizada hace dos

años, "la Caixa" cuenta con un "barómetro" mensual permanente que es la "oficina de atención al cliente" y las "cartas al director", así como un control continuo del número y tipo de las quejas presentadas por los clientes. Este control ha permitido identificar los departamentos que son objeto de quejas y adoptar en ellos las medidas correctivas oportunas, además de proporcionar información sobre el grado de satisfacción del cliente en relación con los servicios prestados por "la Caixa" mediante el control del número de quejas.

Todo este seguimiento de las actitudes de los clientes hacia la institución depende del departamento de calidad de servicio.

Sin embargo, "la Caixa" no cuenta con datos relativos a otros posibles públicos, como los clientes potenciales.

## **2.2. LA FUNDACION "LA CAIXA"**

Los datos relativos de la *Fundación La "Caixa"* han sido recogidos a partir de:

- Entrevista telefónica realizada a Russé Lleonard, responsable del área de "Proyectos de Patrocinio" de la *Fundación "la Caixa"*, el 25 de julio de 1994.
- "Libro del año mil novecientos noventa y dos" y "Libro del año mil novecientos noventa y tres".
- Informe anual 1993 de la *Caja de Pensiones y Ahorros de Barcelona*.

### **A.- Datos de constitución.**

Aunque comenzó su actividad en 1992, ejercicio al que se refiere el primero de sus libros del año, la *Fundación "la Caixa"* fue constituida en 1991, con sede social en Barcelona (08003), en la Vía Laietana nº 56, y teléfono nº 4046073.

La *Fundación "la Caixa"* fue creada como instrumento para la dirección y gestión de la *Obra Social* de la *Caja*

*de Ahorro y Pensiones de Barcelona, constituida en 1990 como resultado de la fusión de la Caja de Barcelona y la Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorro.*

Su órgano de gobierno es el patronato, constituido por:

- Presidente: José Juan Pintó Ruiz.
- Vicepresidente: José Vilarasau Salat.
- Secretario: Ricardo Fornesa Ribó.
- Vicesecretario: Pere Esteve Abad.
- 8 vocales.
- Director General: Luis Monreal Agustí.

#### **B.- Fines estatutarios.**

Tal como se indica en el "libro del año 1993"

*"La Fundación "la Caixa" tiene como objetivo ofrecer un servicio a la comunidad en el campo social y cultural, que revierta en una mejora de la vida colectiva en sus diversas manifestaciones. Difundir conocimientos, sensibilizar a las personas en temas de salud y medio ambiente, y ampliar la formación de investigadores y profesionales, son los medios*

público.

- Ser plataforma para el desarrollo de las actividades profesionales y apoyar a la investigación.
- Constituir un punto de encuentro entre creadores, profesionales, educadores y público en general, para poder adaptar las nuevas formas y técnicas de trabajo a las necesidades sociales.
- Impulsar la colaboración entre el mundo de la investigación y la universidad y el mundo de la empresa.
- Desarrollar actividades para grupos sociales, sin disgregarlos de los demás, amalgamándolos.

#### **C.- Estructura.**

La *Fundación "la Caixa"* cuenta con una plantilla de 663 personas, que encargadas del funcionamiento de las infraestructuras, de los 264 equipamientos propios de la fundación, así como de la organización de los programas que desarrolla la fundación.

La estructura organizativa de la fundación cuenta con varias áreas de dirección centralizadas:

- Dirección general: Luis Monreal.
- Secretario general: Luis Reverter Gelabert.
- Subdirector general: Antonio Aliana Magri.
- Director de progrmas culturales: Luis Ramallo.
- Subdirectora de programas culturales : Carme Guinea.
- Directora de programas educativos: Isabel Martínez Torralba.
- Directora de programas sociales: Isabel Montraveta.
- Jefe de programas de desarrollo rural y medio ambiente: Jordi Sala Casarramona.
- Jefe de actividades itinerantes: Luis Utrilla.
- Directora de relaciones exteriores: Mahala Alzamora.
- Jefe de prensa: Ramón Aymerich Piqué.
- Director de Gestión Económica: Ramón Noguera Pola.
- Jefe de Recursos Humanos: Francisco Loscos Arenas.
- Asesor general de artes plásticas: Thomas M. Messer.

El departamento de comunicación está formado por dos personas responsables, una de cada área de actividad del departamento:

- Relaciones Exteriores y Protocolo.
- Prensa.



Ambas tienen una formación académica acorde con sus responsabilidades. Así la persona encargada del área de relaciones públicas y protocolo, Mahala Alzamora, es licenciada en relaciones públicas, mientras que la persona encargada del área de prensa, Ramón Aymerich Piqué, es licenciado en periodismo.

Pero, junto a esta dirección centralizada, hay que tener en cuenta que la *Fundación "la Caixa"* tiene a su cargo la gestión de 264 equipamientos propios entre los que se encuentran:

- 120 Bibliotecas.
- 60 Centros Culturales y Salas de Exposiciones.
- 71 Esplais y Casals.
- 9 Escuelas y Guarderías.
- 4 Colonias Agrícolas y Centros Medioambientales.

Entre ellos destacan por su importancia y magnitud:

- El Museo de la Ciencia de Barcelona.
- Los Centros Culturales de Barcelona y Palma de Mallorca.
- Las salas de exposiciones, como la de Madrid, situada en la calle Serrano.

La responsabilidad del buen funcionamiento y gestión de estos centros le corresponde a sus respectivos directores, que tienen una formación académica y profesional acorde con sus tareas. Así por ejemplo el director del Museo de la Ciencia es licenciado en físicas, y es considerado por la entrevistada como un "universalista".

Lo mismo sucede en el caso de los servicios correspondientes a áreas específicas de actividad como:

- Formación Musical
- Artes Plásticas
- Fotografía, etc.,

al frente de las cuales está un responsable especializado en el tema concerniente.

#### **D.- Naturaleza y actividades.**

Para responder a las finalidades estatutarias, la *Fundación "la Caixa"* se organiza en función de una serie de actividades permanentes que exigen, por parte de la fundación, un importante y continuo esfuerzo en términos tanto de equipamiento como de funcionamiento, y de otras

acciones diferentes dentro de áreas específicas de actividad, además de proyectos puntuales, fuera de esas áreas, que resulten de interés social por ser nichos de intervención social no cubiertos por ninguna otra institución.

Durante 1993, la *Fundación "la Caixa"*, continuó la trayectoria marcada durante su primer año de vida, con 252 servicios en equipamientos permanentes:

- Museo de la Ciencia.
- 57 Casas de cultura y exposiciones.
- 5 Centros culturales.
- 115 Bibliotecas.
- 69 Esplais (centros de convivencia y ocio para la tercera edad).
- 4 Escuelas y guarderías.
- Colonia agrícola y Centro Medioambiental.

Y en 84 equipamientos en colaboración:

- 64 Esplais y Casals.
- 20 Campos experimentales.

Además, se desarrollaron 1.874 actividades temporales

relacionadas con cuatro grandes áreas temáticas, a las que la fundación destina su presupuesto:

- Cultura: 547 actividades.
- Educación: 559 actividades.
- Medio Ambiente: 416 actividades.
- Cuestiones sociales: 352 actividades.

Y, se editaron 381 publicaciones relativas a las diferentes áreas temáticas.

Los programas culturales abordan las áreas de arte; ciencia; ecología y medio ambiente; fotografía; historia; literatura; música; teatro, etc.; en diferentes actividades consistentes en conciertos y clases magistrales; conferencias, debates y mesas redondas; congresos, cursos, seminarios y jornadas; exposiciones; el museo de la ciencia y planetario itinerante; talleres y visitas; teatro; cine y recitales; viajes científicos, etc.

Los programas de desarrollo rural y medio ambiente abordan las áreas de agricultura; economía y empresa; ecología y medio ambiente; ganadería; y turismo rural, desarrolladas en actividades de cursos y masters; jornadas sesiones técnicas y seminarios; actividades dentro de los

cursos, masters y jornadas; conferencias, coloquios y debates; ayudas técnicas, premios; viajes técnicos; ferias y otros.

Los programas educativos incluyen actividades en las áreas de educación activa; educación ambiental; educación artística; educación especial; educación musical; educación sexual; educación universitaria; formación del profesorado; investigación; red telemática; y relaciones entre generaciones. Estas áreas temáticas que se traducen en conciertos y audiciones musicales; conferencias, debates, etc.; congresos, cursos, seminarios y jornadas; ferias y salones; maletas pedagógicas y mochilas medioambientales; talleres y visitas; y otros.

Los programas sociales incluyen actividades en las áreas de drogas; infancia; inmigración; minusvalías; pobreza y marginación; política social; racismo, relaciones intergeneracionales; servicios sociales; sexualidad; sida y salud; solidaridad; vejez; y voluntariado. Estas actividades se traducen, a su vez, en conferencias; congresos, jornadas, cursos y seminarios; actividades dentro de congresos; exposiciones; homenaje a la vejez; premios y becas; talleres y otros.

Cada una de estas actividades responde a objetivos concretos cuyo cumplimiento garantiza la satisfacción de los fines estatutarios. Estos objetivos concretos parten de considerar la formación como un objetivo prioritario, y la educación como el mejor medio para conseguirlo. Esto se traduce en:

- Apoyar las iniciativas sociales.
- Construir la "Europa Social".
- Educar para la salud, atendiendo a problemas actuales tan importantes como el SIDA.
- Preservar y proteger el medio ambiente, fomentando el esfuerzo integrado de personas e instituciones públicas y privadas, y desarrollando un programa de educación medioambiental que permita sensibilizar a la población para la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas.
- Respeto y fomento de la cultura.

La continuidad de las acciones fundacionales se refleja en la planificación anual no de las acciones, sino

de los programas de actividad, siguiendo los criterios indicados. De tal manera que algunas de las acciones en que se traducen tales programas son acciones continuadas, como las que implican los equipamientos permanentes, museos, bibliotecas, etc, mientras que otras son mucho más esporádicas o puntuales.

La planificación de las actividades debe responder a un máximo de flexibilidad, de modo que la traducción de esos programas en acciones concretas, permita cubrir las áreas culturales, artísticas o científicas en aquellos aspectos específicos no considerados por otras instituciones.

En el estudio de los vacíos existentes en estas áreas de actividad, se consideran también las acciones cubiertas desde "*la Caixa*", aunque no de forma concreta, sino globalizada, con el fin de que no haya solapamiento o duplicidad entre las acciones emprendidas por la *Fundación "la Caixa"* y las desarrolladas por otras instituciones, priorizando el principio de complementariedad.

Precisamente, por la flexibilidad existente en la traducción de los programas de todas las áreas de actividad de la fundación, es posible emprender proyectos puntuales,

de variable duración, como es el caso de la realización de un proyecto de orientación pública sobre el SIDA, que se podrá en marcha el próximo ejercicio y tendrá una duración de dos años.

#### **E.- Relaciones con la entidad fundadora.**

La fundación es económicamente dependiente de "*la Caixa*", pero la planificación y desarrollo de sus actividades es totalmente independiente y autónoma de la entidad fundadora.

Según las declaraciones de Russé Lleonard, responsable del área de "Proyectos de Patrocinio" de la *Fundación "la Caixa"*, aunque "*la Caixa*" desarrolla acciones vinculadas al mundo de la ciencia, la cultura o el arte, a través de su departamento de comunicación, la programación de las actividades culturales, artísticas o científicas, que desarrollan ambas instituciones es totalmente independiente, sin existir, en ningún caso, dependencia de ningún tipo. La razón argüida se refiere a la diferenciación de los fines. Aunque aparentemente las acciones puedan ser similares, unas, las desarrolladas por el departamento de comunicación de "*la Caixa*", son acciones de patrocinio, mientras que las otras, las desarrolladas



por la fundación, son acciones de mecenazgo, de acuerdo con el criterio de la entrevistada.

Las acciones de patrocinio emprendidas por "*la Caixa*" son acciones con una finalidad comercial, y prueba de ello es que tales acciones, que hasta hace tres meses eran realizadas por el área de relaciones públicas, desde esa fecha son responsabilidad del área de publicidad de ese mismo departamento de comunicación. Y, por otra parte, las acciones de mecenazgo desarrolladas por la fundación tienen como objeto revertir el capital de la fundación en acciones de interés general.

En cualquier caso Russe Lleonard deja claro que las acciones de patrocinio emprendidas por "*la Caixa*", son acciones puntuales, mientras que las acciones de mecenazgo llevadas a cabo por la fundación, son acciones que se desarrollan de forma generalmente continuada.

Sin embargo, el hecho de que los programas y actividades de la fundación sean planificados de forma autónoma respecto a "*la Caixa*", como hemos mencionado antes, eso no significa que no exista coordinación entre ambas instituciones. Prueba de ello es el área denominada de "Proyectos de patrocinio".

Las actividades desarrolladas por este departamento de "Proyectos de patrocinio" se llevan a cabo en coordinación con el departamento de comunicación de "la Caixa", con objeto de evitar contradicción de criterios. Entre ambos departamentos existe un continuado contacto y colaboración pero no dependencia. Ambos actúan de forma autónoma.

A su vez el departamento de comunicación de la fundación sirve de filtro de la información procedente de "la Caixa" hacia los distintos departamentos de la fundación implicados. Así la oficina de "Proyectos de patrocinio" conoce las acciones de patrocinio llevadas a cabo por "la Caixa" a través del departamento de comunicación de la fundación, el cual, a su vez, ha recibido dicha información del departamento de comunicación de "la Caixa", encargado de gestionar su política de patrocinios.

Esta información le permitirá a la oficina de "Proyectos de patrocinio" evitar posibles duplicidades temáticas con los patrocinios realizados por "la Caixa", en cuanto a los proyectos de colaboración con empresas programados por la fundación.

Pero, esta colaboración departamental de la fundación con "*la Caixa*" no se produce exclusivamente a través del departamento de comunicación de ambas instituciones, sino que puede existir, como existe, una relación directa de algunos departamentos de la *Fundación "la Caixa"* con algunos departamentos de "*la Caixa*".

Esto es lo que sucede entre el departamento de "Proyectos de patrocinio" de la fundación y la "Dirección Territorial de grandes empresas". El departamento de "Proyectos de patrocinio" presenta sus programas siempre contando con la aprobación de la "Dirección territorial de grandes empresas" de "*la Caixa*", existiendo, igualmente, entre ambos una fluida y continuada relación de coordinación, nunca de dependencia.

#### **F.- Relaciones con otras entidades o instituciones.**

El desarrollo de proyectos puntuales se lleva a cabo, generalmente, con la colaboración de alguna empresa directamente vinculada con el tema propuesto, tal como aclararemos a continuación.

La persona entrevistada en la *Fundación "la Caixa"* es Russe LLeonard, precisamente responsable del área de

"Proyectos de Patrocinio". La existencia de esta nueva área es una peculiaridad exclusiva de la *Fundación "la Caixa"*, entre las fundaciones estudiadas. Su creación partió del hecho de que las empresas constituyen uno de los posibles públicos de las actividades desarrolladas por la fundación, no tanto como receptores del servicio de interés general prestado por la fundación, sino como colaboradores.

Algunas grandes empresas tratan, respondiendo a planteamientos de relaciones públicas, ya sean planteamientos de responsabilidad social propiamente dichos, o bien a planteamientos de búsqueda de notoriedad, imagen y aceptación pública, de desarrollar proyectos de interés general. Estos proyectos a veces están claramente definidos por la empresa, pero en otras ocasiones no es así, y es la fundación la que se los perfila y define. En cualquiera de los casos la fundación les ofrece su colaboración para la puesta en marcha y ejecución de dichos proyectos, contando siempre para ello con especialistas en el tema. Si se trata de un tema concerniente a las áreas específicas de actividad de la fundación es ésta la que presta el servicio de asesoramiento técnico. Si se trata de temas no concernientes a las áreas de actividad de la fundación, es habitualmente la empresa quien aporta el asesoramiento técnico, al tratarse de temas por lo general

directamente vinculados a la actividad principal de ésta.

Pero, la colaboración de las empresas con la fundación suele basarse en aportaciones económicas encaminadas, como acabamos de ver, a proyectos concretos, ya sean éstos propuestos por la empresa o por la fundación.

Aunque la planificación anual de los programas de actividades de la fundación implica un presupuesto cerrado, las aportaciones económicas por parte de las empresas permite ampliar el espectro de acciones a desarrollar.

La colaboración con estas empresas o instituciones es tan habitual que ha servido para determinar el nombre de este departamento de "Proyectos de patrocinio". La razón de esta denominación debemos buscarla no en lo que estos proyectos suponen para la propia fundación, sino lo que significan para las empresas colaboradoras.

Obviamente el apoyo económico y técnico que estas empresas llevan a cabo es contraprestado por parte de la fundación en términos comunicativos de relaciones públicas, al hacer constar tal apoyo, en función del grado de participación, en todas aquellas acciones comunicativas desarrolladas por la fundación en relación con tal

proyecto, especialmente en aquellas que implican relaciones con los medios.

Así, pues, estas acciones que, en ocasiones pueden ser de mecenazgo para la fundación, son, siempre, de patrocinio para las empresas colaboradoras, de ahí el nombre de esta oficina.

Sin embargo, esa contraprestación comunicativa de relaciones públicas no le corresponde desarrollarla a la oficina de "Proyectos de patrocinio" de la fundación, sino a su departamento de comunicación, que es el que se ocupa del cuidado de la imagen corporativa de la *Fundación "la Caixa"* así como de las empresas colaboradoras.

Por otro lado, la *Fundación "la Caixa"*, para el desarrollo de sus actividades establece, con frecuencia, convenios o relaciones de colaboración con entidades o instituciones públicas y privadas, y cuyo número rondó el pasado año las 400. De ellas casi 30 eran Ayuntamientos de la Comunidad Catalana; 36 eran Ayuntamientos de otras comunidades españolas; más de 20 eran fundaciones y en un número equivalente universidades españolas.

#### G.- Datos económicos.

El presupuesto operativo de la *Fundación "la Caixa"* en 1993 fue de 9.617 millones de pesetas, de los cuales:

- 8.381 millones fueron dotados por la *Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, "la Caixa"*.
- 1.236 millones procedieron de los ingresos generados por las actividades de *"la Caixa"*.

Esos 8.381 millones fueron repartidos del siguiente modo:

- 3.375 millones a las 1.331 actividades correspondientes a programas culturales.
- 2.089 millones a las 878 actividades correspondientes a programas educativos.
- 1.018 millones a las 664 actividades correspondientes a programas sociales.
- 273 millones a las 261 actividades correspondientes a programas de desarrollo rural y medio ambiente.

- 480 millones correspondientes a las 571 actividades itinerantes.

- 1.146 millones correspondientes a las 525 actividades de servicios generales.

**H.- Notoriedad, imagen y aceptación pública de la fundación y de su vinculación con la entidad fundadora.**

La *Fundación "la Caixa"* no posee ningún dato fiable relativo a su grado de notoriedad, imagen o actitudes que el público tiene hacia ella, por no haber realizado estudio alguno al respecto.

Se entiende, no obstante, que la fundación es "*la cara bonita de "la Caixa"*", por lo que se supone que su imagen es positivamente valorada por el público, a juzgar, entre otras cosas, por su grado de participación en las actividades de la fundación.

Sin embargo, sí se sabe que del conjunto de las actividades organizadas por la fundación, las del área cultural y el Museo de la Ciencia, son las más conocidas, por ser las que más atención han recibido por parte de los



medios de comunicación.

### **I.- Medición de resultados.**

El instrumento utilizado para medir la notoriedad y aceptación de las actividades desarrolladas por la fundación, y por ende de la propia fundación, es el recuento del número de personas que han participado o asistido a tales actividades:

- 1.911.369 personas han participado en los programas culturales.

- 45.223 personas participaron en los programas de desarrollo rural y medio ambiente.

- 385.684 personas participaron en los programas educativos.

- 148.189 personas participaron en los programas sociales.

Y, según consta en el "Informe anual de 1993" de la *Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona*, a estos 2.490.465 personas que participaron en las 1.874 actividades

programadas por la *Fundación "la Caixa"*, hay que añadir un total de 3.199.499 personas que hicieron uso de los servicios permanentes de la fundación (Museo de la Ciencia, bibliotecas, etc.). En total 5.689.964 personas disfrutaron de los servicios y actividades de la fundación.

Sin embargo, este dato es, a nuestro juicio, falaz ya que estos datos no son aditivos en cuanto al número real de personas que participan en las actividades de la fundación, puesto que las mismas personas que participan en una actividad pueden hacerlo también en otras.

Pese a ello este alto índice de participación parece ser considerado como significativo en cuanto al alto grado de notoriedad y aceptación de la fundación, tal como se refleja implícitamente en el "libro del año 1993" de la *Fundación "la Caixa"*.

Por otro lado, el servicio de documentación de la *Fundación "la Caixa"* ha realizado, completando el habitual *dossier* de prensa elaborado por el departamento de ocmunicación, un estudio basado en el seguimiento de la información emitida por las televisiones públicas, nacional y autonómica, sobre la fundación. Esta investigación desarrollada exclusivamente durante el año 1993, revelaba

que de todas las actividades llevadas a cabo por la fundación, las más atendidas por estos medios fueron las de cultura y el Museo de la Ciencia, con gran ventaja respecto al resto de los sectores de actividad.

Este dato es, como vemos, correlativo con el número de participantes en cada una de las diferentes áreas de actividad. Podríamos afirmar, entonces, que el índice de participación pública se deriva del grado de notoriedad de las actividades desarrolladas por la fundación, y ésta se deriva a su vez de la atención que le hayan prestado los diferentes medios de comunicación, y en concreto la televisión, a cada una de las áreas de actividad.

### CONCLUSIONES

De acuerdo con lo observado, parece que la fundación, como las actividades desarrolladas por el área de comunicación de "*la Caixa*", se ha gestado desde los principios de la responsabilidad social, asumidos por la organización por su propia definición como caja de ahorros.

En este sentido, el caso de la *Fundación "la Caixa"*, presenta rasgos similares al de la *Fundación Caja de*

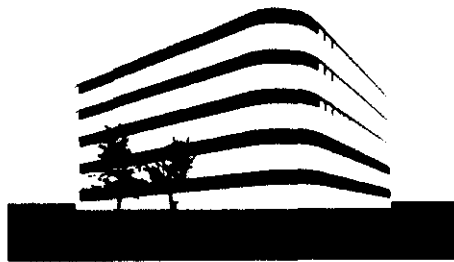
*Madrid*, dado su origen derivado de la obra social, en este caso no de una sino de dos cajas de ahorro fusionadas. Así, pues, se podría decir que en tanto que su actividad responde a principios de responsabilidad no sólo social o pública, sino también en relación a un enorme abanico de temas de interés público no vinculados con la institución fundadora, la fundación podría responder, como acción de relaciones públicas, al esquema del cuarto modelo (Grunig).

Sin embargo, no tenemos constancia de que la fundación o el área de comunicación de "*la Caixa*" lleven a cabo investigación alguna sobre los diferentes temas de interés público que son referencia de la amplísima variedad de actividades que desarrolla la fundación. Como tampoco nos consta que realicen estudio alguno para medir la notoriedad, imagen, actitud y/o intención que el público tiene ni hacia la fundación ni hacia la organización fundadora.

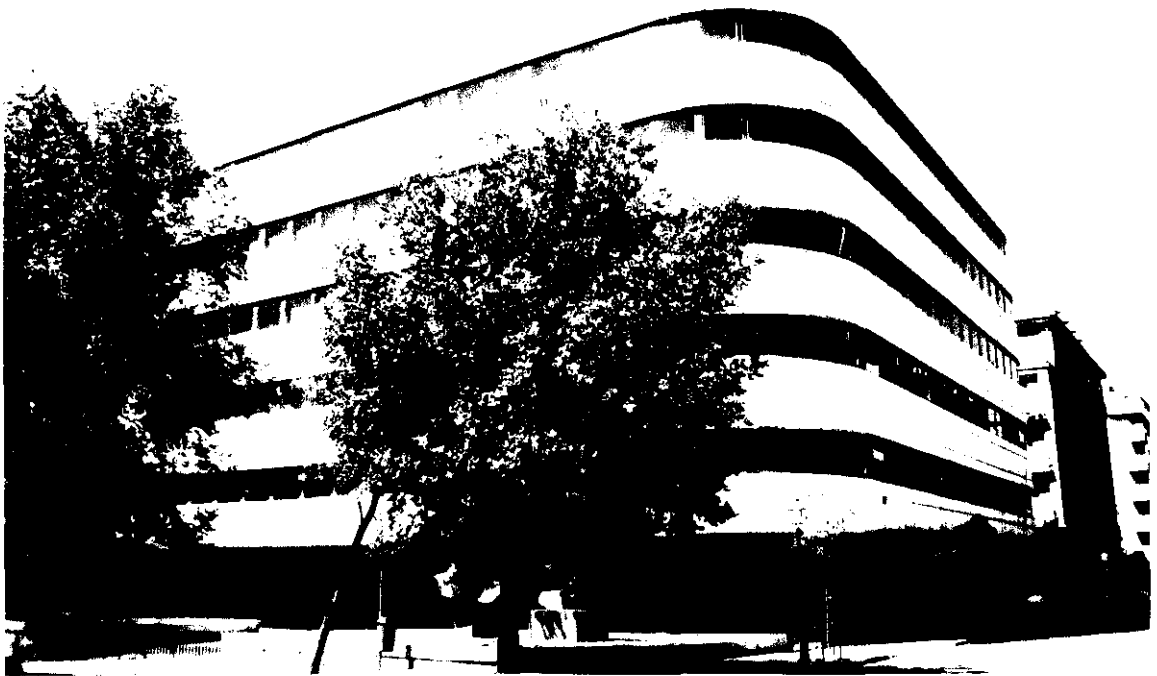
Existiría, pues, una incongruencia práctica en la gestión de las relaciones públicas de "*la Caixa*", puesto que desde la perspectiva de la responsabilidad social, ésta respondería al cuarto modelo de relaciones públicas (Grunig), mientras que desde la perspectiva de la investigación científica, responde al modelo de información

pública. Y todo ello, pasando por el hecho de que este departamento, formado fundamentalmente por profesionales del periodismo, que aunque intentan actuar -otra cosa serían los resultados, por sus perfiles académicos- con objetivos y técnicas típicos del tercer modelo de relaciones públicas (bidireccional asimétrico), en realidad están llevando a cabo el segundo modelo, dada la falta de investigación.

Así, pues, nos encontramos con un caso muy similar al de *Caja de Madrid* (del modelo de "información pública"), aunque, claro está, con sus peculiaridades.



## Fundación Juan March



Sede de la fundación. Madrid.

### 3.- EL CASO DEL GRUPO MARCH

La información referente al *Grupo March* y a su departamento de comunicación ha sido recogida mediante entrevista realizada a José Vicente de Juan, director de comunicación del grupo, el 23 de marzo de 1994.

El *Grupo March* es un grupo de hecho, sin personalidad jurídica propia. No existe un *Grupo March S.A.* Existe un grupo de empresas, bancos y una fundación que, todo junto, constituyen el *Grupo March*.

La titularidad del grupo está regentada por una familia mallorquina, la familia March, y que en la actualidad corresponde a la tercera generación, desde la creación del grupo.

El grupo que fue creado hace 80 años, cuya actividad se centró en un principio en mundo de la banca, ha ido cambiando durante estos 80 años, ampliando sus campos de actuación, participando por ejemplo en áreas tan dispares como el monopolio de tabacos; petróleos; navieras como Transmediterránea; empresas eléctricas, participando en el capital de FECSA, que abandonaría al convertirse ésta en una empresa nuclear; cementeras y construcción; etc.

Se puede decir que cada 15 ó 20 años el grupo ha experimentado una gran transformación de sus actividades, actualizándose, saliendo de unos sectores y entrando en otros, anticipándose, en todo caso, a la situación económica española.

Sin embargo, el *Grupo March* ha mantenido a la *Banca March* como eje fundamental de su actividad a lo largo de los años.

Hoy el grupo está constituido por:

- *Banca March.*
- *Corporación Alba.*
- *Fundación Juan March.*

El *Grupo March* tiene el 100% del capital de *Banca March*, la cual a su vez tiene un 23% del capital del *Banco Urquijo*. El 77% restante del capital de este banco corresponde a *Corporación Alba*.

*Corporación Alba* es el holding que agrupa todas las participaciones industriales y financieras del grupo, está formada por:



Sociedades	% de Participación
- Pryca (hipermercado)	10%
- Carrefour (con participación en Pryca)	4%
- Banco Urquijo	77%
- Gines Navarro	36,8%
- Sociedad TV Canal Plus	13%
- AKI	45%
- Media Planning	49%
- Formentera Interplan	19,8%
- Advent Uno	15,3%
- Sogetel	30%
- Sogecable	12,7%
- GDM	20%

Estas empresas abarcan los sectores de la distribución, de la banca, de la construcción, del ocio y últimamente, también de la comunicación audiovisual. Este sector de la comunicación está fundamentado en la participación del grupo en Canal Plus así como en algunas empresas de exclusivas o producción vinculadas con esta cadena de TV.

Esta nueva orientación del grupo hacia el área de la comunicación responde a una línea estratégica del grupo que entiende la comunicación como un sector de tecnología de

vanguardia, no como un campo de posible explotación en términos de imagen corporativa por parte del grupo. En este sentido, la política estratégica del grupo se caracteriza por abstenerse de participar directamente en el capital de los medios de comunicación convencionales como prensa, radio o cualquier otro canal de televisión (convencional).

El grupo tiene una estructura muy descentralizada, basada en una dirección por objetivos común a todas las empresas del grupo. Los únicos servicios o departamentos centralizados para todo el grupo son, precisamente, comunicación e inversiones estratégicas o control financiero.

Entre ambos departamentos centrales existe una continuada y ágil comunicación, actuando el departamento de comunicación como asesor del financiero en lo referente al mantenimiento de unas líneas estratégicas definidas.

Por otra parte hay que señalar la importante participación de las diferentes empresas en las planificaciones generales del grupo. Esto se debe a que los directivos de las distintas empresas pertenecientes a *Corporación Alba* forman parte del consejo de administración de la corporación, y éste consejo de administración, a su

vez, actúa como una dirección *staff* del grupo.

Asimismo, el presidente de *Banca March*, Carlos March, que uno de los dos presidentes del grupo, está, a su vez en la presidencia de *Corporación Alba*, y en la vicepresidencia del patronato de la *Fundación Juan March*. Su hermano, Juan March, ocupa, junto con Carlos, la presidencia del grupo, y es presidente del patronato de la fundación. Esto nos permite comprobar que existe una cabecera unificada en todo el grupo, que facilita la intercomunicación entre las tres partes que lo constituyen.

Sin embargo, la planificación y gestión de estas tres partes del grupo (*Banca March*, *Corporación Alba* y *Fundación Juan March*) es autónoma e independiente, como lo son, entre sí, las empresas que forman parte de la *Corporación Alba*. Esta independencia junto con la total transparencia comunicativa del grupo, impide cualquier intento de tráfico de influencias entre las empresas del grupo.

El número de personas que trabajan para el grupo March, si se consideran las personas que trabajan en las empresas participadas en su capital por el grupo, ascendería aproximadamente a unas 5.000, sin contar la plantilla de Pryca, próxima a las 14.000 personas.

### **3.1. EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACION DEL GRUPO MARCH**

Este departamento recibe el nombre específico de "departamento de comunicación".

#### **A.- Su historia.**

Este departamento de comunicación, que realmente es una dirección de comunicación del grupo, fue creado hace 10 años, a instancias de la presidencia del grupo. Desde entonces hasta hoy, José Vicente de Juan, ha ocupado el cargo de director de este departamento, encargándose de su organización y gestión, y manteniendo siempre el criterio de transparencia como principio básico de su actividad.

#### **B.- Su alcance institucional.**

Este departamento se define como departamento de comunicación del grupo, y concretamente de la cabecera del grupo.

Algunas de las empresas o instituciones pertenecientes al grupo tienen su propio departamento de comunicación o de prensa, como es el caso de *Banca March*, *Banco Urquijo* o la *Fundación Juan March*. Salvo en el caso de la fundación

donde el departamento de comunicación tiene rango de dirección, estos departamentos de prensa tienen un equipo reducido, donde hay una prsona que está en permanente contacto con el director de comunicación del grupo, constituyendo la red informativa del grupo.

En la *Banca March* existe, más que un departamento de prensa, un departamento de promoción y relaciones, que cuenta con un responsable en permanente cntacto con la dirección de comunicación del grupo.

No obstante, este departamento actúa con mayor independencia que los de otras empresas del grupo, ya que al actuar *Banca March*, casi como una caja de ahorros, en Baleares, necesita mucha más agilidad, entre otras cosas por responsabilizarse también de los temas de publicidad comercial. Así, el departamento de promoción y relaciones de *Banca March* actúa con autonomía plena en temas de publicidad pero, dependiendo del departamento de comunicación del grupo en lo relativo al diseño de líneas estratégicas, y actuando coorinadamente en cuanto a las relaciones con los medios.

Las personas responsables de este departamento de promoción y relaciones de *Banca March* son economistas y

titulados en marketing, pero no hay ni periodistas ni titulados en publicidad y relaciones públicas.

En el *Banco Urquijo* no hay un verdadero departamento de prensa, sino un asesor responsable, periodista, que está en continuo contacto y coordinación con el director de comunicación del grupo, especialmente en lo que respecta a estrategias, pero también en caso de que dicho departamento de prensa necesite algún tipo de apoyo, por ejemplo, en sus relaciones con los medios.

En el resto de las empresas del grupo no hay responsables de comunicación.

En resumen, se puede decir que este departamento de comunicación se concibe como una dirección general de comunicación, desde el *staff* de dirección de todo el grupo.

El director de comunicación actúa, pues, como consejero, como asesor, para la presidencia del grupo y para todas sus empresas, en los momentos en que éstas lo requieran. Además esta dirección de comunicación planifica directamente la estrategia comunicativa del grupo y de sus empresas, a excepción de la *Fundación Juan March*, en colaboración con los servicios de la empresa, de la

corporación y del grupo implicados y, por supuesto, con el responsable de prensa del departamento de comunicación de la empresa interesada.

Aunque la dirección de comunicación del grupo, abarca en cuanto a sus responsabilidades comunicativas a todo el *Grupo March* como tal, y, en particular, a *Banca March* y las empresas de *Corporación Alba*, no se ocupa, sin embargo, de la comunicación de la *Fundación Juan March*, la cual cuenta con un departamento de comunicación con rango de dirección dentro de la fundación.

La comunicación directa que pueda existir entre ambos departamentos de comunicación, del grupo y de la fundación, es excepcional, y sólo se produce cuando en las actividades que desarrolle la fundación pueda verse implicada alguna de las empresas del grupo. Sus programas y actividades son totalmente autónomas e independientes.

No obstante, es preciso señalar que ambos departamentos reportan a la presidencia del grupo, que es también presidencia de la fundación, directamente en el caso de José Vicente de Juan, director de comunicación del grupo, e indirectamente, a través del director general de la fundación, en el caso de Andrés Berlanga, director de

comunicación de la fundación. Esto garantiza que ambos departamentos mantengan líneas comunicativas coherentes.

### **C.- Estructura.**

Al referirnos a esta unidad deberíamos dirigirnos a ella utilizando el concepto de dirección de comunicación, más que el de departamento de comunicación, ya que en ella hay un único responsable encargado de toda la gestión comunicativa del grupo, apoyado, por una secretaria de dirección.

La explicación de esta reducida estructura la encontramos en sus funciones de órgano *staff*. Es decir, es una dirección de coordinación, asesoramiento y apoyo, que sólo actúa cuando es necesario. Por eso, al contar las empresas dependientes del grupo con responsables de prensa, no requiere un equipo humano extenso.

Asimismo, la carencia de personal fijo de apoyo a este departamento, responde al objetivo de no burocratizarlo cargándolo con actividades propias de un gabinete de prensa. Se trataba de que este departamento funcionase como un verdadero departamento de relaciones públicas en cuanto órgano *staff* de la presidencia del grupo, como portavoz de



ésta, para el diseño de las políticas comunicativas del grupo.

Para situaciones puntuales, cuando el departamento lo necesita, se subcontratan los servicios necesarios, como es el seguimiento de medios en relación con temas concretos.

#### **D.- Competencias.**

El trabajo que se realiza en el departamento es de comunicación, tanto hacia el exterior como hacia el interior, de la información recibida desde fuera.

Esta responsabilidad comunicativa se traduce, por un lado en ser portavoz de la presidencia del grupo, y, por otro en llevar a cabo la planificación de las líneas estratégicas comunicativas tanto del grupo como tal, como de la empresas del grupo en particular. Es fundamentalmente un trabajo de asesoría.

Esto no obsta, sin embargo, para que en determinados momentos, cuando el grupo o alguna de las empresas del grupo lo requieran, lleve a cabo actividades de ejecución directa, como los contactos con los medios, a través de

llamadas telefónicas, notas de prensa o conferencias de prensa.

De hecho, José Vicente de Juan mantiene contacto casi diario con la prensa económica o especializada. El número de periodistas de estos sectores con los que habitualmente se relaciona este departamento de comunicación es próximo a 60.

#### **E.- Públicos.**

Son públicos de esta dirección de comunicación todas las empresas del grupo, excepto la fundación, en cuanto a su adaptación a las líneas estratégicas diseñadas desde ella.

Son públicos habituales de este departamento los medios de comunicación. Existe, por parte de esta dirección, una comunicación ágil, fluida y transparente con la prensa. Concretamente se producen contactos periódicos, con 60 periodistas de la prensa especializada.

Cuando se trata de una información procedente de la presidencia, de suficiente interés para el público, ésta se hace llegar, casi simultáneamente a los medios de

comunicación y a los empleados de la empresa o empresas del grupo afectadas. El medio utilizado para ello suele ser el fax.

También pueden considerarse públicos de este departamento, aquellas personas interesadas, normalmente vinculadas con los medios de comunicación nacionales o extranjeros, que desean recavar información sobre el grupo.

Y, asimismo, el público general.

#### **F.- Medición de resultados.**

El hecho de que el departamento de comunicación del grupo establezca las líneas estratégicas comunicativas para todas las empresas del grupo, y de que todas ellas tengan en sus presidencias a las mismas personas, no significa que todas las empresas sean identificadas por el público como un conglomerado. Más bien, sucede lo contrario, tales instituciones, especialmente, *Banca March y Corporación Alba*, son percibidas por el público general como independientes, entre sí. Es decir, el público, en principio, no tiene por que identificar la vinculación económica y presidencial existente entre las diferentes empresas que componen el grupo. No ocurre lo mismo, en el

caso del público especializado o interesado en temas financieros, que sí conoce, de hecho, estas vinculaciones, especialmente en el caso de los inversores en bolsa.

Esta identificación diferenciada, coherente con la gestión autónoma de estas entidades, se ha logrado gracias a una política comunicativa que, en todo momento, ha tratado de evitar la personalización de la imagen de las empresas por sus presidentes.

No obstante, el director de comunicación del grupo, cree que la mayoría de la gente que tiene noticia de la *Banca March* la vincula con el grupo, y lo mismo sucede con la *Funación Juan March*.

Sin embargo, estas afirmaciones, fruto posiblemente de la actividad del departamento de comunicación, no pueden ser contrastadas con datos científicamente válidos, ya que el *Grupo March* nunca ha realizado ningún tipo de investigación o auditoría sobre la imagen pública ni del grupo ni de sus empresas.

No obstante, de acuerdo con los criterios del entrevistado, el director de comunicación considera que su experiencia profesional en el periodismo activo, primero,

y en este departamento, después, avalan su capacidad para evaluar "cualitativamente" la eficacia de las acciones que se desarrollan en su departamento.

Sólo en casos concretos, para investigar aspectos específicos relativos a alguna de las empresas del grupo, se han hecho "auditorías", consistentes fundamentalmente en encuestas, que se encargan a institutos externos de investigación.

Tampoco se lleva a cabo, por parte de este departamento, la elaboración diaria de un informe de prensa. Sólo para ocasiones puntuales esta actividad es subcontratada a una empresa externa.

Esto no significa que el director de comunicación no haga un seguimiento de la información relevante para el grupo, aparecida en los medios. El seguimiento de los medios es constante, pero no se elabora un *dossier* de prensa. De modo que cuando una información es interesante, el director de comunicación envía a la presidencia del grupo una nota haciéndoselo notar.

### 3.2. LA FUNDACION JUAN MARCH

Los datos relativos al la *Fundación Juan March* han sido recopilados a partir de:

- Entrevista a Andrés Berlanga, director de comunicación de la fundación y del *Instituto Juan March*, el 31 de mayo de 1994.
- Anales de los años 1992 y 1993.
- Varias publicaciones de la fundación, entre ellas:
  - "*La fundación Juan March* (1955-1980)".
  - Boletines Informativos.
- El artículo "*Fundación Juan March*", publicado por J.L. Yuste, director de la fundación, en "*Fundaciones Españolas relacionadas con la Universidad y la Empresa*", editado por la *Fundación Universidad Empresa*.

#### A.- Datos de constitución.

Debemos distitnguir aquí los dos brazos de la fundación, la propia *Fundación* y el *Instituto Juan March*.

#### **a.1.- La Fundación.**

La *Fundación Juan March*, con domicilio social en la calle Castelló nº 77, de Madrid (28006), y teléfono 4354240 fue creada por el financiero Juan March Ordinas, el 4 de noviembre de 1955, aunque su registro en el Ministerio de Cultura no se producirá hasta el 04-01-1956, y publicada en el B.O.E. el 11-01-1956, fecha a partir de la cual la *Fundación Juan March* iniciaría su actividad.

La sede social de la fundación en el momento de su creación estaba ubicada en la calle Núñez de Balboa nº 70, en Madrid. De allí se trasladaría, en enero de 1975, a su actual sede en la calle Castelló, cuyo edificio se convirtió en elemento de identificación visual de la fundación, al constituir el motivo principal de su logotipo.

La *Fundación Juan March* es una fundación creada por una persona natural no jurídica, Juan March Ordinas. Sin embargo, pese a no ser una fundación corporativa, el hecho de que su fundador fuese propietario y presidente de un importante grupo de empresas, que constituirían el llamado *Grupo March*, vincula, aunque indirectamente, esta fundación a dicho grupo. Vinculación, que se manifiesta al

incluir ambos, fundación y grupo, el apellido March en sus denominaciones.

Los órganos de gobierno de la fundación, de acuerdo con los estatutos fundacionales son:

- El consejo de patronato, que se reúne al menos tres veces al año y que está formado en la actualidad por:

- El presidente: Juan March Delgado.

- 2 vicepresidentes y consejeros vitalicios:

- Bartolomé March Servera.

- Carlos March Delgado.

- Consejeros (10 máximo). En la actualidad son 3:

- Leonor March Delgado.

- Alfredo Lafita Prado.

- Jaime Prohens Mas.

- Consejero secretario:

- Antonio Rodríguez Robles.

- La comisión asesora. Formada por 4 asesores.



- El director gerente: José Luis Yuste Grijalba.
  
- Directores de los servicios de 4 centros de servicio, cuya dirección hoy corre a cargo de:
  - Administración: Andrés González Alvarez.
  - Actividades culturales: Antonio Gallego.
  - Comunicación: Andrés Berlanga Agudo.
  - Exposiciones: José Capa Eiriz.

El relevo de Juan March Ordinas, en la presidencia del consejo del patronato de la fundación, en 1962, por su hijo Juan March Servera, y a la muerte de éste en 1973, por su nieto, Juan March Delgado, revela que se trata de una fundación vinculada no a una persona, su fundador, sino a una familia. Lo cual se constata si consideramos la composición de los órganos de gobierno de la fundación en la actualidad.

La fundación fue creada como una entidad privada, de naturaleza parmanente y de carácter cultural y benéfica. Sin embargo, su evolución a lo largo de los casi 40 años de historia la irán perfilando como una fundación cultural, al haber ido abandonando paulatinamente su carácter benéfico.

El capital con que Juan March dota a la fundación en el momento de su constitución fue de 300 millones de pesetas, en moneda española, y 1.200.000 dólares U.S.A. Desde entonces hasta hoy el capital ha ido creciendo con sucesivas donaciones. En 1980 el capital fundacional era de 2.328 millones de pesetas y 5 millones de dólares.

#### **a.2.- El Instituto.**

En 1987, se creó el *Instituto Juan March de Estudios e Investigaciones*, que a pesar de ser una entidad jurídicamente independiente de la fundación, con órganos de gobierno propios, en la práctica el instituto está vinculado ejecutivamente a la fundación, entre otras cosas porque todas las personas que desempeñan tareas en sus órganos de gobierno pertenecen a la fundación.

- El consejo de patronato del *Instituto Juan March* está formado por:

- Presidente: Juan March
- Vicepresidente: Carlos March
- Consejeros:
  - Leonor March

- Antonio Rodríguez Robles
- Alfredo Lafita
- Secretario: Jaime Prohens.

Su creación respondió, sobre todo, a razones de efectividad en sus relaciones con otras instituciones internacionales de carácter científico, impregnándolo de atribuciones vinculadas a la docencia y la investigación y desligándolo de las connotaciones culturales de la fundación.

#### **B.- Fines estatutarios.**

También aquí debemos hacer distinción entre la fundación y el instituto.

##### **b.1.- La Fundación.**

Tal como consta en el libro "*La Fundación Juan March (1955-1980)*", el fin primordial de la fundación, desde el momento de su creación fue

*"contribuir al conocimiento y solución de problemas que afectan al futuro de la Humanidad. El progreso y difusión del saber, y, dentro de él, el estudio del*

*hombre y la sociedad pueden contribuir muy eficazmente al perfeccionamiento humano" (op. cit. pp.11)*

Este fin se concreta en una serie de objetivos, tal como recogen los estatutos de la fundación:

- *"Crear u sostener premios a la cultura.*
- *Instituir becas, propulsar la investigación, científica, intensificar -con intercambios de profesorado, artistas, profesionales, técnicos o estudiantes- las relaciones científicas, culturales y artísticas entre España y los demás países.*
- *Crear, sostener o auxiliar instituciones de asistencia social.*
- *Premiar obras o trabajos sobre diferentes manifestaciones del saber, así como cualquier otra actividad que encaje dentro del espíritu de la fundación, sin un campo de acción especializado o limitado". ((*"La Fundación Juan March (1955-1980)"*, p. 11 y 12).*

## **b.2.- El Instituto.**

Por, su parte el *Instituto Juan March de Estudios e Investigaciones* tiene por objeto:

"el fomento de estudios e investigaciones de postgrado, en cualquier rama del saber, mediante la creación de diversos centros de estudios, cada uno de los cuales estará dedicado a realizar o promover tareas de estudio, enseñanza, formación e investigación en una determinada área" (*Fundación Juan March, Anales 1993, p. 81*).

Y, según el deseo de sus fundadores el instituto debe desarrollar esta tarea "en un marco de rigor intelectual y de participación intelectual", y de manera que concurren "las iniciativas privadas junto con las públicas, a fin de conseguir conjuntamente el progreso de la ciencia y de la técnica españolas, en beneficio de la mayor presencia de España en el mundo" (*Fundación Juan March, Anales 1993, p. 81*).

## **C.- Estructura.**

En un principio la *Fundación Juan March* actuaba con

la colaboración de unos jurados de becas, con un secretario que dirigía los trabajo de los becarios. Estos jurados eran contratados ex profeso para tal función.

A partir de 1970, se empieza a ampliar la plantilla, llegando en 1975 a contar ya con 35 personas.

Hoy, el número de personas que trabajan para la fundación, directamente o indirectamente, a través del *Instituto Juan March*, se aproxima a las 80.

La *Fundación Juan March* cuenta actualmente con una plantilla de 32 personas que desarrollan un trabajo directo, directivo o administrativo, en la fundación, a los que hay que añadir, 15 personas más encargadas de trabajos subalternos: vigilantes, telefonistas, ordenanzas, jardinero. Esta plantilla incluye no sólo el personal que desarrolla las actividades propias de la fundación sino también aquellas vinculadas al *Centro de Reuniones Internacionales sobre Biología*.

Por otro lado, existe otro equipo de recursos humanos formado por 12 personas que trabajan sólo para el *Centro de Estudios Avanzados en Ciencias Sociales*. A este equipo debemos añadir, además, un número de profesores estables,

generalmente extranjeros, que permanecen en el centro durante diferentes períodos, que oscilan desde los cuatro meses a los cinco años.

No se consideran como parte del equipo del *Centro de Estudios Avanzados en Ciencias Sociales*, los 35 becarios dependientes de este centro, y cuya vinculación temporal con el instituto es por dos o cuatro años.

#### **c.1.- La Fundación.**

El máximo órgano de gobierno de la fundación es el consejo de patronato. Si bien es éste el que tiene la última palabra en las decisiones concernientes a la fundación, ésta desarrolla sus actividades en torno a una estructura organizativa basada en:

- La comisión asesora.
- La dirección-gerencia.
- Los centros de servicios.

La comisión asesora que, como su nombre indica, tiene la misión de asesorar a la fundación en todas las actividades, se renueva parcialmente cada dos años, y se reúne periódicamente cada 20 días para analizar todo lo

relativo a las actividades que desarrolla la fundación.

El director gerente de la fundación tiene la responsabilidad de promover, coordinar y ejecutar los planes y programas de actividades de la fundación.

Los centros de servicios conforman la estructura administrativa de la fundación en torno a cuatro áreas de responsabilidad:

- Actividades culturales: exposiciones, conciertos, conferencias, publicaciones y biblioteca.
- Administrativa: becas, personal, archivos, mantenimiento del edificio y administración.
- Técnica: difusión, operaciones especiales y asistencia social.
- Información y prensa: documentación, publicaciones periódicas y relación con los medios de comunicación.

La fundación cuenta, asimismo, con departamentos de asesoramiento especializado, cada uno de los cuales está dirigido por un secretario, que debe mantener una



comunicación regular con la fundación.

### **c.2.- El Instituto.**

Pero, además, la fundación funciona, en la práctica, unida a un organismo especializado en actividades científicas e investigadoras, a través del cual se vehiculan y se desarrollan las actividades vinculadas a este área programática.

Este organismo de ámbito nacional, carácter privado y finalidad no lucrativa (como la fundación) es el *Instituto Juan March de Estudios e Investigaciones*, creado por Juan y Carlos March en 1986 y que inició sus actividades en 1987.

El instituto es jurídica, económica y programáticamente independiente de la fundación, pero en su funcionamiento se entiende como el organismo encargado del llevar a cabo la parte científica de la fundación, como complemento a la actividad cultural desarrollada por ésta.

El instituto está vinculado con la fundación a través de los responsables de su dirección:

- Director gerente, José Luis Yuste, también director gerente de la fundación,

y de dos directores adjuntos:

- Director de comunicación: Andrés Berlanga, también director de comunicación de la fundación.

- Director administrativo: Andrés González, también director administrativo de la fundación.

### **c.3.- Estructura del servicio de comunicación**

En el departamento de comunicación, de ambas instituciones, fundación e instituto, trabaja un equipo permanente formado por 6 personas, cada una de las cuales tiene diferentes responsabilidades:

- Una persona está responsabilizada de:

- El boletín informativo;
- . La comunicación con los medios, en primera instancia;
- La canalización del flujo comunicativo desde y hacia el *Centro de Ciencias Sociales*.

- Otra persona se responsabiliza de:
  - La revista.
  - Relaciones con los medios.
  - Relación con el centro de biología molecular.
  
- Una tercera persona se ocupa de la organización de la revista "SABER/Leer", tanto de su administración, suscripciones, renovaciones, relaciones con imprenta, como de su contenido, de la relación con los autores.

Estas tres personas, son respectivamente, licenciadas en filosofía y letras, psicología y periodismo.

El director del servicio de comunicación, Andrés Berlanga encarga de:

- La supervisión de todo lo que se realiza en su departamento.
- La elaboración de los anales, en colaboración con la persona responsable del boletín.

Andrés Berlanga, es, como hemos señalado, director del departamento de comunicación, cargo que ocupa desde 1974, año en comenzó su colaboración con la fundación, procedente del periodismo activo en el diario "Ya". Andrés Berlanga,

que también había desarrollado su carrera en el mundo de la docencia en la Escuela de Periodismo, compatibilizó, durante el primer año, su responsabilidad como colaborador de la fundación, con la de periodista y coautor del "libro de estilo" del diario "El País", en el momento de su creación.

Además el servicio de comunicación cuenta con dos secretarías permanentes y tres personas contratadas para trabajos concretos:

- Un fotógrafo.
- Un corrector.
- Un confeccionador.

#### **D.- Naturaleza y actividades.**

Este es el aspecto que diferencia y justifica la existencia de un *Instituto Juan March* independiente de la fundación.

##### **d.1.- La Fundación.**

La *Fundación Juan March* fue inscrita como fundación Cultural y Benéfica, bajo el Protectorado del Ministerio

de Cultura, con el nº de registro, 331, si bien, como hemos indicado en el primer epígrafe, ha ido progresivamente centrándose en el área cultural.

Como muestran las fuentes ya citadas, es posible distinguir tres etapas en la evolución histórica de la fundación. La primera de ellas comprende el periodo entre su creación y el año 1970. Esta etapa se caracteriza por representar el proceso de consolidación de las actividades de la fundación en los temas relativos a promoción cultural, social y científica, basada en programas de becas y ayudas.

La segunda etapa, que se desarrolla desde 1970 hasta 1975, significó la adopción de nuevas líneas de actuación, marcadas por los cambios políticos, económicos y sociales que se produjeron en España. Esta etapa supuso para la fundación la necesidad de prestar una atención prioritaria al ámbito científico y cultural, así como el comienzo de nuevas actividades como la editorial.

El inicio de la tercera etapa, en 1975, supuso una verdadera remodelación de los programas de la fundación, propiciada por el cambio de la sede de la fundación, trasladada a la que tiene en la actualidad en la calle

Castelló. Esto significó para la fundación, la posibilidad de contar, de forma permanente, con una infraestructura inmobiliaria propia, adecuada para desarrollar las nuevas actividades, como exposiciones, conferencias, conciertos, proyecciones de cine, seminarios, etc., a la vez que continúa con las líneas de actuación iniciadas en las etapas anteriores, en lo referente a ayudas y becas, y comienza, asimismo, un proceso de expansión geográfica por todo el territorio español, y en el extranjero, de las actividades de la fundación.

Sin embargo, a estas tres etapas habría que añadir una cuarta, cuyo inicio, en 1986, vendría marcado por la creación del *Centro de Estudios Avanzados en Ciencias Sociales*, dependiente del instituto. Sería, ésta cuarta, una etapa en la que se enfatiza el área de investigación, junto a la ya protagonista área cultural. Una etapa que ratifica su continuidad con la creación, a finales de 1991, del *Centro de Reuniones Internacionales sobre Biología*, dependiente también del instituto de estudios e investigaciones.

Así, pues, en la actualidad las áreas de actividad de la fundación están estructuradas en las siguientes áreas:

+ Area cultural:

- Actividades culturales.
- Cursos universitarios.
- Biblioteca de la fundación.
- Publicaciones.

+ Area de investigación, desarrollada a través del  
*Instituto Juan March de Estudios e Investigaciones:*

- Actividades desarrolladas por el *Centro de Reuniones Internacionales sobre Biología.*
- Actividades desarrolladas por el *Centro de Estudios Avanzados en Ciencias Sociales.*

En el año 1993 se han desarrollado 294 actos culturales, de los cuales 20 fueron exposiciones, y 193 conciertos.

El programa cultural relativo a exposiciones tuvo su origen en el año 1973. Desde la primera muestra realizada en Sevilla, en noviembre de aquel año, hasta el fin del año 93 se han desarrollado un total de 424 exposiciones.

De las 20 exposiciones celebradas este año 93, 3

fueron en la sala de exposiciones en la sede de la fundación, 10 en otras localidades españolas, 5 en otros países, y las otras dos corresponden a las exposiciones permanentes de la fundación en:

- El museo de arte abstracto de Cuenca, que gestiona la fundación desde 1981, año en que fue donado por su creador, el pintor Fernando Zóbel.

- La Col·lecció March. Art Espanyol Contemporani, de Palma, que se exhibe con carácter permanente, desde 1990 en el edificio de la primera dependencia de la Banca March en Palma de Mallorca.

El programa de música de la *Fundación Juan March* en el año 93 se ha explicitado en 193 conciertos distribuidos del siguiente modo:

- 30 conciertos monográficos de tarde.
- 89 recitales para jóvenes. Destinados a alumnos de centros docentes.
- 36 conciertos de Mediodía.
- 32 conciertos del Sábado.
- Otros 6 conciertos



En este área de música, hay que hacer referencia, también, a la Biblioteca de Música Española Contemporánea de la fundación.

Todas las actividades culturales están dirigidas al público general, salvo aquellas que, como los conciertos para jóvenes, tengan un público específico.

Durante el año 1993 se han celebrado en la sede de la fundación 46 conferencias, impartidas por profesores y especialistas en diferentes materias, literatura, música, historia, etc. Estas conferencias tratan de cumplir el objetivo de garantizar la formación permanente de postgraduados y estudiantes universitarios.

La biblioteca de la fundación cuenta con volúmenes y documentos, agrupados fundamentalmente en cuatro colecciones:

- Biblioteca de Teatro Español Contemporáneo, que incluye un total de 48.757 volúmenes.
- Biblioteca de Música Española Contemporánea, que incluye un total de 10.447 documentos.
- Biblioteca sobre Fundaciones, cuyos fondos recogen cerca de los 15.000 documentos.

- Biblioteca donada por Julio Cortazar, con 4.000 volúmenes.
- Biblioteca de ilusionismo.

En cuanto al capítulo de publicaciones, la fundación editó durante el año 1993 diez números de sus publicaciones periódicas, uno por mes, a excepción de los meses de verano:

- Boletín Informativo, gratuito.
- Revista de crítica de libros "Saber/Leer", que se obtiene por suscripción anual a un precio de 1.500 pts.

#### **d.2.- El Instituto.**

A estas todas estas actividades que responden a la programación típicamente cultural de la fundación hay que añadir las actividades que los centros dependientes del *Instituto Juan March de Estudios e Investigaciones* llevan a cabo, como respuesta a la programación científica e investigativa de la fundación. Tales actividades están dirigidas a públicos muy específicos, relacionados con los temas referentes, ya sean biológicos o sociales.

Así, el *Centro de Reuniones Internacionales sobre Biología* ha desarrollado en el año 1993, cursos teóricos y experimentales, conferencias impartidas por científicos de relieve internacional, simposios y ha apoyado la estancia de científicos extranjeros en España. Todos ellos vinculados con la medicina o la biología.

Por su parte, el *Centro de Estudios Avanzados en Ciencias Sociales*, que inició su andadura en el año 1987, desarrolla sus actividades en tres áreas:

- Investigación básica en las disciplinas de Sociología y Ciencia Política, fundamentalmente, y además en Relaciones Internacionales, Economía Política, Historia Moderna y Contemporánea, Derecho Político.
- Enseñanza postgraduada en Ciencia Sociales.
- Foro de debate sobre materias de interés general en relación con temas sociales.

La planificación de todas las actividades del curso siguiente, tanto de la fundación como del Instituto, se planifican, anualmente, en el mes de junio, salvo en el

caso de algunas exposiciones que son programadas con 3 y 5 años de antelación, o el de esas otras exposiciones, ya montadas, que se proponen a la fundación con escasos meses de anticipación.

El departamento de comunicación difunde un calendario pormenorizado de las actividades programadas, dos meses antes de su celebración.

Para garantizar la exactitud de dicho calendario, el departamento de comunicación mantiene un continuado contacto comunicativo con los distintos servicios o departamentos de de la fundación y del instituto. Una comunicación que se lleva a cabo siempre por escrito, y constituye, a la vez, una garantía contra un hipotético tráfico de influencias.

#### **E.- Relaciones con la entidad fundadora.**

Debemos recordar aquí que la *Fundación Juan March* no es una fundación corporativa, sino que su creación resultó de la iniciativa personal y privada de Juan March Ordinas y, por tanto, no está vinculada directamente a ninguna institución empresarial.

No obstante, la propiedad o participación en el capital de un importante grupo de empresas, por parte de los herederos del creador de la fundación, ofrece la posibilidad de identificar fundación y *Grupo March*.

Sin embargo, el hecho de que la presidencia del grupo March y la presidencia de la *Fundación* y del *Instituto Juan March*, sean ocupadas por las mismas personas, es junto con la inclusión del apellido March en sus respectivas denominaciones, el único punto en común entre el grupo y la fundación.

Aparte de estos elementos confluyentes, que posiblemente determinen, en origen, aspectos comunes en cuanto a su filosofía, no existe ningún tipo de vínculo entre ambas instituciones, ni teórico, ni práctico. La gestión, administración y planificación de actividades de la fundación es totalmente autónoma e independiente del *Grupo March*. Ni siquiera existe una comunicación periódica entre el departamento de comunicación del grupo y el de la fundación.

Esta independencia parece darse también en términos de identificación corporativa.

## **F.- Relaciones con otras entidades o instituciones.**

Las actividades que desarrolla la fundación fuera de Madrid, siempre se llevan a cabo en colaboración con instituciones locales, ya sean municipales, instituciones financieras como Cajas de Ahorro, casas de cultura, etc. En cambio, las actividades desarrolladas en Madrid, por lo general son organizadas directa y casi exclusivamente por la fundación.

Así en el desarrollo de sus actividades culturales la *Fundación Juan March* se relaciona con múltiples y diferentes instituciones tanto nacionales como internacionales. Entre todas ellas destacamos las siguientes:

### **Internacionales:**

- Tate Gallery de Londres.
- Art Institute of Chicago.
- Metropolitan Museum of Art, New York.
- Museo del Louvre, de París.
- Los Ayuntamientos de Lyon, Toulouse, y Nancy.

### **Nacionales:**

- Universidad Internacional Menéndez Pelayo, en

Cuenca.

- Ayuntamiento de Barcelona.
- Consejería de Cultura y Turismo de la Junta de Castilla y León.
- Ayuntamiento de Cuenca.
- INAEM, Compañía Nacional de Teatro Clásico y Centro de las Letras Españolas, del Ministerio de Cultura.
- Escuela Superior de Música Reina Sofía de la *Fundación Albeniz*.

**G.- Datos económicos.**

El presupuesto de la fundación en el año 1993, según consta en los Anales de ese año, ha sido de:

651.974.654 pesetas,

que se han distribuido de acuerdo con el siguiente esquema:

- Biblioteca	39.881.898,- pesetas
- Ediciones	57.754.425,- pesetas
- Arte (Exposiciones, Museos y otros)	189.934.584,- pesetas
- Conciertos	157.079.649,- pesetas
- Conferencias	39.676.969,- pesetas
- Operaciones especiales	65.445.564,- pesetas

- Publicaciones informativas 64.988.073,- pesetas
- Administración 37.213 492,- pesetas

Por su parte, el *Instituto Juan March de Estudios e Investigaciones* ha podido disponer durante 1993 de un presupuesto de:

338.171.119,- pesetas

distribuídas de la siguiente forma:

- *Centro de Reuniones Internacionales sobre Biología* 99.561.762,- pesetas
- *Centro de Estudios Avanzados en Ciencias Sociales* 199.067.021,- pesetas
- Adquisiciones para biblioteca e informatización 21.635.747,- pesetas
- Gastos de administración del *Instituto Juan March* 17.906.589,- pesetas

Por tanto, el presupuesto total para actividades fundacionales ha sido de 990.145.773,- pesetas.



Este presupuesto es fruto de las rentas del capital fundacional y, en una proporción ínfima, de la venta de catálogos y carteles, suscripciones y entradas a museos. Un capital fundacional que en el momento de la creación de la fundación era de 300 millones de pesetas y 1.200.000 dólares, y que hoy se aproxima a los 20.000 millones de pesetas.

**H.- Notoriedad, imagen y aceptación pública de la Fundación y de su vinculación con la entidad fundadora.**

La tarea de lograr la notoriedad pública tanto de la fundación como de las actividades que ésta desarrolla, le corresponde al departamento de comunicación. Un departamento que, tal como indicamos al referirnos a la estructura de la fundación, no sólo actúa, como tal, para la propia fundación sino también para el *Instituto Juan March*.

Así, pues, común a ambos organismos ejecutivamente unidos, está el departamento de comunicación, dirigido por Andrés Berlanga.

Este departamento de comunicación, creado en 1974 en

la estructura departamental de la fundación, recibe actualmente la denominación de "servicio de comunicación". Básicamente, tiene como principio actuar como una agencia de prensa en cuanto al desarrollo de una tarea informativa externa muy objetiva, aséptica, documentada y muy amplia, evitando el objetivo de pretender, a toda costa, la presencia de la fundación en los medios de comunicación.

Fue este departamento, concretamente su director, el que, con la colaboración técnica necesaria diseñó, el logotipo de la fundación, coincidiendo con su traslado a la nueva sede la calle Castelló, en 1975, eligiéndose, precisamente, su edificio como elemento visual identificativo de la fundación.

En esta situación, el departamento de comunicación jamás se pondrá en contacto con los medios de comunicación para pedirles favores o presionarles con objeto de garantizar la presencia de la fundación en los espacios/tiempos de dichos medios. Sino que, al contrario, se trata, como señala nuestro entrevistado, de

*"que hagamos un trabajo tan bueno que sea, si no imprescindible, por lo menos vendible por sí mismo".*

Este procedimiento ha resultado efectivo, y en esta línea se evita la concesión de exclusivas a los medios. Y, asimismo, se trata de eludir la entrega demasiado prematura de información sobre las actividades de la fundación, a fin de impedir la explotación comercial del acto por parte de otras instituciones, "*a la estela de una publicidad gratuita*".

Este departamento de comunicación actúa siempre, pese a sus inevitables contactos con los medios, en la sombra, en el anonimato, tanto del propio departamento como de las personas que lo constituyen, de manera que sea el medio el quien aparezca como emisor real de la comunicación referida a la fundación. Esta actuación permite lograr una mayor efectividad en su relación con el público, una mayor credibilidad tanto del mensaje transmitido, como de la propia *Fundación Juan March*.

Para ello, el servicio de comunicación le proporciona al periodista, crítico de arte, de música, etc., de forma periódica, toda aquella información que pueda necesitar para desarrollar su trabajo.

Así, por ejemplo, en el caso de una exposición, tres meses antes de su inauguración, se envía a los medios un

comunicado de prensa.

Un mes antes, se entrega un *dossier* con información sobre la actividad concreta, sobre el autor, y sobre la fundación. La información se entrega en castellano y en inglés dado el alcance e interés internacional de las actividades que la fundación lleva a cabo.

10 Días antes de la inauguración, se entrega otro *dossier* que generalmente incluye una conferencia pronunciada en la fundación, sobre la exposición o sobre el autor de la misma.

Dos días antes, se hace otra entrega de información, recordando la celebración del acto. El día previo a la inauguración, que es el día que se hace la presentación, se les facilita el catálogo. Y, por último, están las notas del día que suelen aparecer en la cartelera de los periódicos.

Toda la información entregada es objetiva, y, en ella, el protagonismo es atribuido al propio acto, aunque, claro está, en relación con la fundación como organizadora del mismo. Pero, nunca se atribuye ningún tipo de protagonismo, ni explícito ni implícito, al departamento de comunicación,

a su director, o a cualquiera de las personas que trabajan en él.

Asimismo, el departamento de comunicación responde a cualquier demanda informativa externa, independientemente de quién proceda, siempre que esté dentro de sus posibilidades.

Los periodistas con los que el departamento de comunicación mantiene contacto, se distribuirían según las pautas de actuación en:

- 60 periodistas culturales de actuación inmediata. Generalmente jefes de cultura que asisten habitualmente a los actos organizados por el departamento.
- 200 periodistas culturales de menor urgencia.
- 90 periodista "*de anticipación*".
- Periodistas, crtíticos, personas interesadas pertenecientes a 20 sectores temáticos diferentes (teatro, música, arte, etc.).

Junto con estos profesionales, con los que habitualmente se relaciona el departamento de comunicación, y cuyo número puede llegar a 2.000, existe además un colectivo de personas aisladas, nacionales y extranjeras, interesadas en temas muy concretos, que se acercan a la fundación con objeto de recibir la información precisa que ellos necesitan.

Este colectivo es atendido por el departamento de comunicación. Para ellos, el departamento tiene preparado un informe sobre la *Fundación Juan March*, en español y en inglés, donde se refleja de forma esquemática los datos de identificación de la fundación, su historia, los campos en los que interviene, etc. Y, cuando se trata de alguien interesado concretamente en alguna de las áreas de actividad de la fundación, entonces se le proporciona un informe sobre "*La Fundación Juan March y la música*", "... y el arte", etc., dependiendo del área de interés. Este informe incluye una breve introducción sobre lo qué es la fundación. Esta información de base es ampliable, con informaciones anexas, y reductible, mediante la entrega de folletos desplegados de información sintética. Todo para adaptarse a las necesidades informativas del demandante.

## **I.- Medición de resultados.**

La efectividad de la actuación del servicio de comunicación, en términos de aceptación pública de la fundación y de las actividades desarrolladas por ésta, se comprueba:

En primer lugar, por la afluencia de público asistente a los actos de la fundación. Una afluencia que generalmente supera las posibilidades de aforo de la instalaciones de la fundación, especialmente en el área de música.

En segundo lugar, *"el estudio general de medios particular"*, el control del número de apariciones en prensa relativas a la fundación. La fundación tiene una media anual de 2.000 a 3.000 recortes de prensa y revistas que se refieren a la fundación sin ningún tipo de contraprestación.

El número de estas apariciones en prensa es mucho mayor cuando la fundación desarrolla una actividad concreta, como es una exposición, sobre un autor famoso, que cuando se trata de autores menos conocidos.

Las apariciones en prensa se refieren, salvo

excepciones, a actividades concretas de la fundación, por eso, la fundación será conocida e identificada por los públicos en relación a unas u otras actividades, dependiendo de aquellas que hayan sido aludidas en los medios.

Esto ha conducido a situaciones peculiares, como el hecho de que el Museo de Arte Abstracto de Cuenca gestionado por la fundación, sea mucho más conocido en ambientes culturales de Japón que en ambientes culturales españoles, y por tanto identifique mucho más a la fundación fuera de España que dentro de ella.

Sin embargo, Andrés Berlanga reconoce que en el *dossier* de prensa es preciso distinguir aquellas informaciones relativas a notas del día, y que suelen aparecer en las carterleras de los periódicos, de otras, como artículos o críticas referentes a las actividades de la fundación. Las primeras no pueden ser consideradas como instrumento de control de la aceptación pública, ya que sólo es indicativo de los buenos resultados de la actuación del departamento de comunicación en relación con los medios, pero no del grado de la aceptación pública.

No ocurre lo mismo para el caso de los artículos y



críticas aparecidas en la prensa, que serían una prueba de la repercusión que tienen las actividades de la fundación en los propios medios.

La importante cobertura que la fundación ha tenido y tiene en los medios de comunicación garantizan, en cierta medida, un alto grado de conocimiento de la *Fundación Juan March* por parte del público. Obviamente, se reconoce, que a pesar de ello, pueda haber segmentos de población que ignoren su existencia.

Otra forma de control de la aceptación pública de la fundación, en este caso en el extranjero, es el seguimiento de las referencias que se le hacen en la prensa internacional, o en otras publicaciones como enciclopedias, anuarios, revistas especializadas, índice de fundaciones, etc., lo que permite comprobar el alcance geográfico de la notoriedad de la fundación

La mejor forma de comprobar la aceptación del público es controlar en número de personas que asisten participan en las actividades desarrolladas por la fundación. En este sentido un dato relevante sería el número de personas que han visitado o participado en las actividades culturales de la fundación, y que durante 1993 ha sido de 479.596

asistentes.

En algún momento se pensó en realizar estudios para medir la imagen que el público tiene de la fundación, pero no se consideró necesario, al entenderse que se tenía suficiente información sobre las características que el público atribuye a la *Fundación Juan March*, ya identificadas y conocidas:

- Sólida
- Clásica
- Tradicional
- De calidad.

Esta imagen es la que ha llevado a personas como Fernando Zóbel o la mujer de Julio Cortazar a donar los fondos de sus colecciones a la fundación para que ésta las gestione, de acuerdo con la identidad de objetivos.

En cualquier caso, Andrés Berlanga considera que es mucho más interesante el control de la aceptación de la fundación, fruto de su actividad continuada, que en relación a una actividad concreta que puntualmente desarrolle la fundación. Y considera, asimismo, que esto debe ser tenido en cuenta a la hora de planificar las

actividades de la fundación, tal como ocurre en el caso de la *Fundación Juan March*.

Eso no obsta, sin embargo, para que además se lleven a cabo controles de aceptación de las actividades concretas, por ejemplo, realizando, como realiza la fundación, una encuesta al público asistente a los conciertos, a la terminación de éstos.

### CONCLUSIONES

La *Fundación Juan March* presenta un rasgo atípico, respecto a las otras fundaciones estudiadas, y es el de estar vinculada a un grupo empresarial y financiero sin naturaleza jurídica, lo que ha determinado, entre otras cosas, su naturaleza no corporativa, al haber sido fundada por una persona natural, no jurídica.

Su constitución en 1955, 20 años antes de la creación del departamento de comunicación del *Grupo March*, aparentemente demuestra sus planteamientos filantrópicos o, en todo caso, de "relaciones públicas" (estábamos en dictadura) fundamentalmente intuitivas gestionadas directamente por y para el propio fundador Juan March. En esta tesitura, la *Fundación Juan March*, sólo puede ser

considerada como una manifestación esporádica de responsabilidad social que corresponde a una acción de relaciones públicas típica del segundo modelo, el de "información pública", de Grunig.

Asimismo, la total falta de contacto y coordinación entre la fundación y el departamento de comunicación del *Grupo March*, constituye prueba suficiente para ratificar las anteriores afirmaciones.

No entramos aquí en la consideración de la gestión comunicativa de la propia fundación, formada fundamentalmente por un equipo de profesionales del periodismo, que sí responde prioritariamente, y de forma permanente, a unos principios de servicio general y de responsabilidad social propios del cuarto modelo de relaciones públicas, si bien el perfil académico de sus ejecutivos cercena en buena medida esta posibilidad de cuarto modelo. Y, sobre todo, adolece de una notable ausencia de investigación de la opinión pública, tanto en relación con la propia fundación como en relación a posibles temas de interés social. Por todo ello, la fundación debe considerarse, según los aspectos considerados, en el segundo modelo (de información pública).



Sede de la fundación. Madrid.



#### 4.- EL CASO DEL BANCO NATWEST

La información relativa al *Banco NatWest* y a su dirección de comunicación ha sido extraída de:

- Entrevista realizada a José Luís Blasco, director de programas de la fundación, el 9 de junio de 1994.
- Escritura de constitución de la *Fundación NatWest*.
- Algunas publicaciones del grupo, tal como consta en la bibliografía de este trabajo: "*Enviroment Report 1993. Enviromental Sense, Business Sense*", editado por *National Westminster Bank*.

El *Banco NatWest* fue constituido en 1967 con la denominación de "*Banca Carrera, S.A.*". En 1982, cambiaría su denominación por la de "*Banco de Gerona, S.A.*", y en 1985 pasaría a formar parte del *Grupo March*, adquiriendo la denominación social de "*Banco NatWest March, S.A.*".

En 1990 se conformaría la actual estructura participativa del banco, según la cual el *National Westminster Bank* es propietaria del 99,38 por ciento de las acciones del banco, insertándose con ello en uno de los

grupos más importantes a nivel europeo. Desde ese momento el banco recibiría el nombre de "*Banco NatWest España, S.A.*".

El *Grupo NatWest* quedará conformado con tres grandes bloques de negocio:

- La Banca inglesa "*National Westminster Bank*".
- "*International Businesses*", constituida por las 39 bancas nacionales vinculadas al grupo, existentes en 39 países.
- "*NatWest Markets*", la banca corporativa del grupo.

A partir de entonces se pone en marcha un plan de integración de todos los servicios centrales del banco, incluidos los del *Banco de Asturias* y se inicia un proceso de expansión en España.

En la actualidad el *Grupo NatWest* en España es propietario del 100% del *Banco NatWest España*, y en más del 90% del *Banco de Asturias*.

El banco adquiere, como expresión de su asentamiento

en España, en esa fecha, el inmueble de su nueva sede social situada en calle Príncipe de Vergara nº 125, donde se instalarán las oficinas para el desarrollo de todas las actividades vinculadas al grupo.

En ese afán de consolidación y expansión, el *Banco NatWest* despliega su red de oficinas en diferentes áreas regionales españolas: Madrid, Barcelona, y la Costa del Sol.

Es entonces, cuando, en concordancia con la nueva política de consolidación y desarrollo en España, el banco se plantea, por iniciativa de su presidente, Rafael Martínez Cortiña, la creación de una fundación como prueba de su compromiso con la sociedad española. Una fundación que será, hasta el momento, la única en el mundo vinculada al *Grupo NatWest*.

Así, en 1991 se constituye la fundación vinculada al *Banco NatWest*, y dependiente económicamente del mismo. Por tanto, desde su creación hasta ahora, la fundación ha sido la fundación del banco. Sin embargo, a partir del próximo año 1995, la fundación va a dejar de ser financiada exclusivamente por el banco, para recibir también las aportaciones económicas de los otros dos bloques de negocio



del grupo, esto es, del "*National Westminster Bank*", y de "*Market Businesses*". Si bien, como el banco español se ha ocupado de la dotación de fondos a la fundación durante estos tres primeros años de actividad, el próximo año éste estará eximido de realizar tales aportaciones.

#### **4.1. EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACION DEL BANCO NATWEST**

El caso del departamento de comunicación del *Banco NatWest* es bastante atípico, en nuestros días, dentro del sector bancario, como podremos comprobar a continuación.

##### **A.- Su historia.**

El *Banco NatWest*, en España, no ha tenido, ni tiene, departamento de comunicación, sólo ha contado, desde su participación por el *National Westminster Bank*, como sucede en la actualidad, con un responsable de comunicación.

##### **B.- Su alcance institucional.**

El alcance del asesoramiento sobre temas de comunicación y relaciones públicas, que ofrece su único responsable, abarca tanto al banco como a la fundación, por recaer en la misma persona la dirección de comunicación del banco y la dirección general de la fundación.

Su asesoramiento no alcanza, sin embargo, al banco de Asturias, participado por el *Grupo NatWest*, aunque se colabore con él por razones puntuales.

### **C.+ D.- Estructura y competencias.**

Como ya hemos señalado, en este momento, el *Banco NatWest* carece de departamento de comunicación, si bien cuenta con un director de comunicación, responsable de las que serían actividades del departamento. El director de comunicación del banco es Gabriel Guzman, quien compatibiliza este cargo con el de director de la fundación, y dentro de ella como responsable del área de cultura británica.

La precariedad de la infraestructura personal con que cuenta el *Grupo NatWest* obliga a contratar los servicios de una agencia externa "Delbico Bates" del grupo Howard Marlboro, que se ocupa de las relaciones con los medios (envío de notas de prensa, organización de conferencias de prensa, etc.), de la realización de campañas específicas y de planificar las acciones de comunicación a tres meses vista. Por supuesto, estas acciones que son discutidas con Gabriel Guzman y, si son aceptadas, la agencia es la que se encarga de su realización.

La planificación de las acciones de comunicación en lo que respecta a relaciones con los medios es periódica, cada tres meses, salvo en el caso de que exista algo

imprevisto como la presentación de un nuevo producto financiero, que entonces es planificada específicamente con los períodos que ello requiera, a fin, sobre todo, de evitar filtraciones informativas al respecto.

#### **E.- Públicos.**

Los públicos de las acciones llevadas a cabo por el responsable de comunicación, en sus competencias relativas al banco son:

- Presidencia y órganos de dirección del banco, en Londres y en Madrid.

- Medios de comunicación. A través de una agencia de comunicación externa contratada.

- Otras instituciones públicas y privadas.

- Público general.

Las relaciones del banco con los clientes se producen a través del departamento de marketing del banco.

## **F.- Medición de resultados.**

El departamento de comunicación del banco nunca se ha planteado realaizar un estudio para investigar las repercusiones que la creación de la fundación han tenido sobre la imagen que el público tiene de él, entre otras cosas porque este departamento es consciente de que el banco es poco conocido y sería muy difícil identificar el público objetivo sobre el cual debería realizarse tal investigación. Nunca se conseguiría una muestra verdaderamente representativa.

El banco tampoco se ha planteado nunca un estudio de su imagen, entre otras razones porque, como ya hemos dicho, se sabe que es poco conocido por el público general, y la amplia gama de tipologías de "bancas" que ofrece el grupo, "banca al detalle", "banca corporativa", etc., hace que el público del banco esté constituido por sectores muy específicos de personas y empresas. De acuerdo con esto, parece que sería poco útil para el banco conocer su grado de notoriedad y su imagen por parte del público general.

#### **4.2. LA FUNDACION NATWEST**

Los datos relativos a la *Fundación NatWest* han sido recopilados a partir de:

- Entrevista realizada a José Luis Blasco, director de programas de la fundación, el 9 de junio de 1994.
- Memoria de actividades de la fundación de 1993.
- Cuenta de pérdidas y ganancias y Balance de situación al 31-12-93.
- Escritura de la constitución de la fundación.

##### **A.- Datos de constitución.**

La *Fundación NatWest*, con domicilio en la Avda. de Pío XII, (28016) Madrid, y teléfono nº 350 32 43, fue constituida el 21 de noviembre de 1991, según consta en su escritura de constitución, aunque su registro en el Protectorado del Ministerio de Cultura no se producirá hasta el 22 de enero de 1992, con fecha de publicación en el B.O.E de fecha 15 de febrero de ese año. Año en el que la *Fundación NatWest* inicia su actividad.

En el año 1994 ha cambiado de sede, domiciliándose en la dirección indicada, procedente de la c/ Príncipe de

Vergara 125 (28002) Madrid, lugar donde está ubicado el domicilio fiscal del *Banco NatWest*, y que cuenta con algunas instalaciones utilizadas en la actualidad por la fundación. Nos referimos a la sala de exposiciones y al salón de conferencias.

El patronato de la fundación, conforme a los nombramientos verificados por el consejo de administración del *Banco NatWest España*, está formado por:

- El presidente: Rafael Martínez Cortiña, representante del *Banco NatWest España S.A.*

- 5 vocales:

Lord Nicholas Gordon Lennox. Ex-embajador Británico en España.

Brian Vale, director del *British Council* en España.

José Luis Sampedro Sáez. Escritor.

Pedro de Silva Cienfuegos-Jovellanos. Expresidente del Principado de Asturias y consejero del *Banco de Asturias*.

Miguel Vizcaíno Calderón.

- Secretario tesorero. Cargo que recae en la persona de Miguel Vizcaíno Calderón, también vocal del patronato, que es, a su vez secretario general del banco.

La dirección general de la fundación recae en la persona de Gabriel Guzmán Uribe, que desempeña además el cargo de director de comunicación del banco.

El capital fundacional es de 5 millones de pesetas.

#### **B.- Fines estatutarios.**

La fundación, tal como consta en su escritura de constitución

*"tiene por objeto contribuir al fomento y desarrollo de actividades culturales, artísticas y científicas, con especial dedicación a las relaciones con la cultura británica" (Escritura de Constitución).*

Este objetivo general se concreta en:



a) *"Promover y organizar exposiciones de arte, conciertos, encuentros literarios, premios, concursos y demás actividades de extensión cultural, procurando los medios y las dotaciones adecuadas para ello, bien actuando por cuenta propia o en colaboración con otras entidades".*

b) *"Promover y organizar cursos, seminarios, coloquios, conferencias y cualquier otro tipo de reuniones sobre temas culturales, medioambientales, económicos, o de carácter científico y técnico".*

c) *"Fomentar e impulsar la realización de actividades de investigación, desarrollo tecnológico o estudio en los campos mencionados, financiando o prestando ayudas de cualquier tipo para su ejecución o divulgación".*

d) *"Realizar cualquier otro tipo de actividades o servicios que permitan a la fundación el mejor y más adecuado cumplimiento de sus fines" (Escritura de Constitución).*

### C.- Estructura.

El patronato de la fundación, que ostenta la máxima representación de la fundación, es el órgano soberano decisor, encargado de hacer propuestas y dar el visto bueno a todos los proyectos presentados por la fundación. Este debe reunirse al menos tres veces al año con tales fines.

La estructura ejecutiva de la fundación está constituida por un equipo de 3 personas que planifican, elaboran y ejecutan los programas de actividades de la fundación.

Estas tres personas son:

El director general de la fundación: Gabriel Guzmán.

El director de programas: José Luis Blasco.

Una secretaria administrativa.

Gabriel Guzmán es economista y despeña paralelamente el cargo de director de comunicación del banco, cargo al que accede en el momento de su incorporación al banco en julio de 1991, procedente de la *Fundación Anaya* y de la Universidad Complutense.

José Luis Blasco, director de programas, es químico. Su trayectoria profesional está vinculada a organizaciones no gubernamentales. José Luis Blasco antes de formar parte de la fundación fue director de Cruz Roja - Juventud.

El director de la fundación reporta, dentro de la estructura del banco, al secretario general del banco, que es a su vez, secretario general de la fundación, para temas administrativos y, al presidente de la fundación, para temas políticos o de contenido de los programas.

Al recaer en una misma persona ambas responsabilidades (dirección de la fundación y dirección de comunicación del banco) la coordinación de programas y actividades de la fundación con relación a las actividades de patrocinio llevadas a cabo por el banco, y con relación a la filosofía corporativa de éste, es total.

Precisamente por esta doble vinculación, los honorarios del director de la fundación corren a cargo del banco.

#### **D.- Naturaleza y actividades.**

La *Fundación NatWest* se define como una fundación

cultural. Está inscrita en el Protectorado del Ministerio de Cultura, el 22 de Enero de 1992, tal como recoge el B.O.E. del 15 de febrero de ese año, con el número resgistro 298.

Sus actividades se desarrollan en dos áreas:

- a) El intercambio cultural con Gran Bretaña.
- b) El área medioambiental.

Las actividades desarrolladas en ambas áreas han evolucionado desde la creación de la fundación, en función de las oportunidades e instituciones con las que la fundación se ha ido encontrando.

En un principio la fundación comenzó desarrollando, con mucha fuerza, actividades vinculadas con la primera de las áreas mencionadas, a raíz de la vinculación británica que tiene el grupo. Sin embargo, con el tiempo el porcentaje de las actividades que desarrolla la fundación en este área de cultura británica ha ido disminuyendo en favor del área de medio ambiente.

La selección de estas dos áreas de actividad fundacional es explicable en relación con el banco.

El área de cultura británica se eligió precisamente por la vinculación que el *Grupo NatWest* tiene con Inglaterra.

El área de medio ambiente se eligió, en coordinación con la política del banco. Desde el año 1991 el grupo está haciendo un importante esfuerzo por adecuar las prácticas que realiza, como grupo financiero, al "desarrollo sostenido" en temas de medio ambiente. Un esfuerzo que no sólo se orienta al propio grupo, sino también a proveedores y clientes.

Esta filosofía "medioambiental" que surgió en el grupo con un alcance internacional, coincidiendo con la creación de la fundación, fue también asumida por ésta. Esta filosofía se traduce tanto en un control medioambiental exterior, como en auditorias medioambientales internas, dentro del propio grupo.

La licenciatura en químicas por parte de José Luis Blasco, director de programas, ofrece a la fundación la especialización técnica necesaria para abordar este tipo de temas. José Luis Blasco se ocupa de fundamentalmente a las actividades de medio ambiente dentro del grupo, como auditor del propio grupo.

De forma que las dos áreas de actividad que desarrolla la fundación son responsabilidad respectiva de:

Gabriel Guzmán (economista): Area de cultura británica.

José Luis Blasco (químico): Area de medio ambiente.

La planificación de las actividades que se van a desarrollar en ambas áreas se realiza cada seis meses. Por dos motivos:

a.- Porque trabajar en una fundación significa recibir constantemente solicitudes de apoyo a diferentes proyectos.

Si se hiciera una planificación a más largo plazo, una planificación anual, puede ocurrir que por falta de previsión presupuestaria deban abandonarse proyectos que pueden ser muy interesantes.

Se considera que la planificación semestral de las actividades es la más eficaz en cuanto a periodicidad se refiere. Realizada la planificación de actividades por parte de la fundación, ésta se presenta al patronato para su discusión y posterior aprobación. Normalmente para estos menesteres el patronato se reúne en noviembre y febrero,

incluyéndose en el orden del día de su reunión del mes de febrero la aprobación de las cuentas anuales de la fundación.

b.- Porque la filosofía de la fundación no es trabajar sobre proyectos de patrocinio, sino como co-organizadores de los actos o de las campañas, la fundación debe participar no como mera aportadora de subvenciones económicas, sino como productora de la propia actividad, de manera que la fundación pueda asegurar su éxito al estar directamente implicada en ella. En este sentido existe una implicación personal de los responsables de la fundación en el desarrollo de las actividades, ya sea como asesores o como gestores de las mismas, y ello tanto en el área de cultura británica como en la de medio ambiente.

Se trata de aprovechar las sinergias de comunicación del grupo, del banco, a través de la agencia de comunicaciones, por ejemplo, Arco 94. La participación de la *Fundación NatWest* en la exposición de Arco fue en el área de fotografía y lo que se hizo fué traer parte de la muestra que se debería exponer en IFEMA de la casa de campo, a la sala de exposiciones de la fundación, es decir a la sala de exposiciones del *Grupo NatWest*, en la calle Príncipe de Vergara. La fundación se ocupó de todo lo

referente a la preparación y realización del catálogo, y de la publicidad, redactando los textos y subcontratando los servicios estrictamente necesarios para su correcto desarrollo y elaboración, y que en cualquier caso fueron siempre supervisados y controlados por la fundación. Es la fundación la que controla todo el proceso.

Eso permite que el análisis coste-beneficio de las acciones desarrolladas, sea favorable. Se trata de subcontratar el mínimo, y de realizar, el personal de la fundación, la mayor parte del trabajo.

La fundación trata siempre de intervenir en alguna fase del desarrollo de las actividades, aunque éstas les lleguen ya elaboradas. Se trata de:

- Rentabilizar al máximo el propio trabajo.
- Controlar la actividad desde dentro.

Si no fuese así el presupuesto del que dispone la fundación permitiría desarrollar un número de actividades muy inferior al que realmente realiza.

De las actividades desarrolladas en el área de cultura británica destacan:



- Conferencias mensuales sobre temas de literatura inglesa.
- Curso de Doctorado para alumnos de filología inglesa en la Universidad de Alcalá.
- Exposiciones de fotografía en la sala del banco.
- Exposición de naipes británicos.
- Patrocinio y gestión de la representación de obras de teatro: "Otelo", "Alicia en el País de las Maravillas", una obra sobre la vida de Oscar Wilde.
- Conferencias sobre economía, por expertos británicos.

Actividades desarrolladas en el área de medio ambiente:

- Cursos de educación ambiental para profesores.
- Exposiciones fotográficas.
- Ciclos de conferencias.
- Auditorías medioambientales tanto en las empresas del *Grupo NatWest* y como en empresas externas a éste.
- Programa de software informático de auditoría medioambiental para comercializar a empresas.

#### **E.- Relaciones con la entidad fundadora.**

La fundación quiere ser la fundación del *Grupo NatWest*, en el que se encuentra el *Banco de Asturias*. Por esta razón uno de los patronos de la Fundación es precisamente el ex-presidente del Principado de Asturias y consejero del *Banco de Asturias*.

A excepción de José Luis Sampedro, todos los miembros del patronato están, directa o indirectamente, vinculados al *Grupo NatWest*.

El presidente de la fundación es el presidente del banco. El secretario tesorero de la fundación, también vocal de su patronato, es el secretario general del banco, encargado de los temas jurídicos y éticos. Y, el director de la fundación es director de comunicación del banco.

El *Banco NatWest* presta a la fundación todo apoyo oportuno en términos de asistencia personal y en la cesión del uso de elementos materiales, ya sean muebles o inmuebles (como la sala de conferencias y exposiciones del banco o la sede de la fundación) que la fundación necesite para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus fines.

El propio equipo de la fundación, pese a su reducido número, lleva a cabo no sólo las gestiones de programación y ejecución de sus actividades, sino también las tareas administrativas y contables que les competen, sin contar para ello con personal ajeno a la fundación. No obstante, aunque la fundación se ocupa de su gestión contable, es el banco quien se ocupa de la gestión de personal de la fundación.

Por otro lado el hecho de que Gabriel Guzmán sea, a la vez, director de la fundación y director de comunicación del banco, hace que la actividad de la fundación responda de forma continuada a la política comunicativa del banco, vinculada directamente a la dirección y a la presidencia de éste. Esta proximidad se manifiesta en la asunción, por parte de la fundación de áreas programáticas asumidas en la propia filosofía del *Grupo NatWest*, como es el caso de la protección y conservación del medio ambiente.

No obstante pese a esta proximidad, la fundación no se ve implicada en ninguna de las acciones de comunicación desarrolladas por el banco, del mismo modo que el banco no se implica en las actividades de la fundación. Existe pues, contacto y coordinación permanente pero con autonomía total por parte de la fundación.

La labor de la fundación es totalmente independiente a la de los departamentos del banco, a la labor del departamento de marketing del banco. Eso es así porque el público objetivo del departamento de marketing, que son los clientes, no es considerado, como tales, público objetivo de las actividades de la fundación.

Por otro lado, el hecho de que la fundación haya asumido la filosofía del banco en cuanto a temas medioambientales y cultura británica, convirtiéndose ambos programas en objeto de especialización por parte de la fundación, le ha conferido a ésta cierta autoridad sobre estas materias. Hasta el punto que la fundación actúa como asesora del banco en lo referente a dichas áreas temáticas. Así, por ejemplo, es la fundación la que lleva a cabo la auditoría medioambiental del banco.

#### **F.- Relaciones con otras entidades o instituciones.**

El programa de actividades sobre cultura británica se desarrolla en colaboración permanente con el British Council en España.

Dentro de esta área de cultura británica destaca el curso de doctorado para alumnos de filología en

colaboración con la Universidad de Alcalá de Henares además de la ya mencionada colaboración con el British Council.

En el área de medio ambiente existe una estrecha colaboración con la Universidad Autónoma de Madrid y con organizaciones para la conservación de la naturaleza, sin ánimo de lucro, como ADENA, "Amigos del medio ambiente" o "Ecoforum".

#### **G.- Datos económicos.**

La financiación de los presupuestos fundacionales no son el resultado de los rendimientos del capital fundacional (5 millones), como es el caso de otras fundaciones bancarias, sino que es el resultado de las dotaciones anuales realizadas por el banco. En este sentido la fundación es financiada como si fuese un departamento mas del banco, afectándole un posible recorte de fondos del mismo modo como le afectaría a cualquier otro departamento.

Este procedimiento de financiación tiene sus inconvenientes como el que acabamos de señalar, pero también tiene sus ventajas, y una de ellas es que se trabaja con presupuestos reales. El otro procedimiento de financiación, el de la "capitalización", basado

exclusivamente en los rendimientos financieros del capital fundacional implicaría, o bien disponer de un capital fundacional altísimo para que sus rendimientos financieros fuesen apreciables, o contar con unos presupuestos ridículos, que en ningún momento permitirían desarrollar verdaderos programas de actividades en una fundación. Este segundo procedimiento ha llevado a la creación de "fundaciones fantasma".

El presupuesto anual de la fundación ha ido aumentando. El primer año el presupuesto fundacional fue de 21,5 millones de pesetas, aportados en su totalidad por el banco, mientras que en el año 93 la fundación a gestionado 42,5 millones de pesetas, de los cuales el banco ha aportado 28 millones.

	Presupuesto anual	aportación del banco
1992	21.500.000,- pts.	21.500.000,- pts.
1993	42.500.000,- pts.	28.000.000,- pts.

Eso significa que del presupuesto anual del año 1993, 14,5 millones de pesetas son el resultado de la obtención de fondos mediante venta de catálogos, matrículas de cursos que realiza la fundación, etc.

A partir del próximo año la *Fundación NatWest* comercializará un software informático para realizar auditorías medioambientales, para lo cual cuenta ya con una licencia fiscal. Tal comercialización está exenta de finalidad lucrativa y el único objetivo económico óptimo es la cobertura de costes.

Esos presupuestos son libres de costes fijos, ya que el alquiler de la sede de la fundación, así como los gastos generales de teléfono, material, correo, etc. son costeados en su totalidad por el banco. De esta forma es mucho más fácil calcular la rentabilidad de las acciones.

En el año 1993, la mayor parte del presupuesto, 12 millones de pesetas (el 30%) se destinó a exposiciones, tanto británicas como medioambientales. Las actividades teatrales consumieron 3,5 millones de pesetas. Las actividades literarias, conferencias y cursos, supusieron un total de 2.700.000 pesetas. A las actividades relacionadas con los temas de ecología se destinaron 4 millones de pesetas, y los de economía 4.500.000 pesetas.

Además se destinaron 5 millones a inversiones de infraestructura y tecnología, y 8.300.000 a gastos de personal.

**H.- Notoriedad, imagen y aceptación pública de la fundación y de su vinculación con la entidad fundadora.**

La especificidad de los temas referentes de las actividades programadas por la fundación hace que éstas se dirijan a públicos muy específicos, bien conocidos por la fundación. Este alto grado de identificación de los públicos le permite a la fundación rentabilizar al máximo su esfuerzo, garantizando, a la vez, un alto grado de participación pública en las actividades programadas por la fundación. De esta forma, por ejemplo, las conferencias que organiza la fundación en la sala del banco, que tiene capacidad para un aforo de 170 personas, cuenta siempre con una asistencia nunca inferior a 100 personas.

El secreto para garantizar la máxima acogida y participación del público está en identificar aquellos nichos de la población que están realmente interesados en las actividades que pueda organizar la fundación, y una vez identificados dirigirse a ellos para informarles de la celebración de dichas actividades. Y, cuando se ha logrado contactar con ellos, evitar a toda costa, despistarles. Esto se consigue manteniendo la máxima coherencia en la línea programática de las actividades de la fundación,



tanto en relación a los temas referidos, como al tipo de actividad. De esta manera los públicos que asisten a las diferentes actividades organizadas por la fundación son públicos aditivos no sustitutivos. Es un público fiel que participa con regularidad en las actividades que la fundación lleva a cabo en torno a un tema concreto.

Para todo ello, es preciso tener una buena y actualizada base de datos del público interesado en cada tema. Por ejemplo, en relación al área de cultura británica, se desarrollaron inicialmente una serie de conferencias en inglés y se hizo una prospección del público asistente, para poder identificar su perfil. Se comprobó que eran, por un lado personas que trabajaban en empresas inglesas o de habla inglesa, con cierto rango jerárquico dentro de ellas y, por otro, profesores de filología inglesa. Identificado el perfil de los públicos interesados se procedió a la elaboración de una base de datos con la información recogida en la Cámara de Comercio Británica, y del profesorado de filología inglesa en los institutos. A partir de ese momento cada vez que se desarrolla alguna actividad sobre cultura británica se envía un *mailing* a estos públicos informándoles. De esta manera podemos mantenerles oportunamente informados sobre las actividades que la fundación desarrolla, con una alta

respuesta participativa por su parte, mínima de un 10% según demuestra la experiencia. Queda claro, por tanto, que no se pueden hacer *mailings* indiscriminados.

El público de las actividades de la fundación es un público "cautivo", con una fidelidad participativa altísima. Es un público perfectamente informado, hasta el punto que cuando se da la circunstancia de que una persona no ha recibido información sobre una determinada actividad, la reclama.

Para alcanzar este éxito es preciso:

- Mantener la coherencia temática. Definir unos líneas temáticas y mantenerlas.
- Mantener la coherencia práctica. Decidir qué tipo de actividades se van a llevar a cabo en relación a esos temas y desarrollarlas periódicamente y de forma continuada.

La única manera de que el público identifique y diferencie a la *Fundación NatWest* es, como señala el entrevistado,

"que sepa lo que hacemos"

en relación a un tema concreto que le interese, y para ello es preciso que la fundación identifique y diferencie a los públicos a los que van dirigidas las actividades concretas que desarrolla. De tal manera que el público que conoce a la *Fundación NatWest* por sus actividades sobre cultura británica puede ignorar que esta misma fundación también desarrolla actividades sobre temas de medioambiente, y viceversa.

Esto sirve, asimismo, en relación a la entidad fundadora. Las actividades de la fundación la diferencian también del propio banco. Quizás porque el público vinculado con la fundación muy rara vez es cliente del banco. Y, porque no existe, por parte de la fundación, ningún intento de relacionar ambos públicos, el de la fundación y el del banco. Hasta el punto de que puede ser que muchos de los clientes del banco desconozcan la existencia de la fundación.

La fundación no es para los clientes. Los clientes, como tales, no son un público objetivo de la fundación.

Pese a que no se ha realizado, ni por parte de la

fundación, ni por la del banco, ningún estudio para comprobar las repercusiones que la existencia de la fundación tiene sobre la imagen pública del banco, el director de programas considera que el público asocia la fundación al banco, entre otras cosas porque el 99% de las actividades que realiza la Fundación se desarrollan en

*"nuestra propia sala",*

refiriéndose a la sala que el banco tiene en su edificio de la calle Príncipe de Vergara.

Sin embargo, esa identificación pública es exclusivamente corporativa, no práctica, ya que porque el *Banco NatWest* haya sido este año el banco patrocinador de la vuelta, eso no ha implicado que la fundación haya adaptado sus actividades a tal evento. La fundación está al margen de las actividades de patrocinio del banco. Y, a su vez el banco nunca ha exigido nada en este sentido.

No obstante, como la fundación también tiene como público objetivo al propio banco al que está vinculada, trata de buscar su aceptación, intentando, sin salirse nunca de sus líneas programáticas, aprovechar ciertas iniciativas del banco. Se trata de buscar un efecto de

"rebote".

## **I.- Medición de resultados.**

El control de los resultados se lleva a cabo, en virtud de todo lo dicho hasta ahora, en función de dos cosas:

- La difusión. ¿Qué se ha editado y cómo se ha distribuido?.

- Asistentes y/o participantes en todos y cada uno de las actividades desarrolladas por la fundación.

En relación a la comprobación resultados en términos de "imagen", la agencia de comunicación contratada hace *dossiers* de prensa, de manera que al finalizar el año esta agencia proporciona a la fundación un informe donde se recoge un balance del número de centímetros cuadrados que los medios impresos le han dedicado a la fundación.

José Luis Blasco reconoce la escasa validez de este procedimiento, pero

*"como es siempre el mismo baremo, sabemos si subimos o bajamos. Es objetivo consigo mismo, nada más, con el mismo dato anterior. Entonces ¿qué ocurre? pues que eso nos permite ir evaluando si estás teniendo*

*mayor o menor impacto. En la mayoría de los casos depende de mayor o menor esfuerzo que dediques a salir en los medios de comunicación. Pero, al final es una manera de medirlo,...*

*No se nos ocurren más formas para medirlo. Además es una medida sencilla, que todo el mundo comprende"*

Aparte de esto, no se ha realizado ni encargado por parte de la fundación ningún otro estudio para medir las repercusiones de su actuación en la imagen que el público tiene de la fundación.

Asimismo, tampoco se ha relaizado estudio o sondeo alguno para comprobar cómo ha repercutido la existencia de la fundación sobre la imagen que el público tiene del banco.

La razón de no haberse, siquiera, planteado la posibilidad de llevar a cabo algún sondeo para medir esos efectos, parece que puede estar en la consideración, por parte de los directivos de la fundación, de que no pueden existir beneficios a corto plazo en este sentido.

## CONCLUSIONES

La *Fundación NatWest* fue creada para gestionar las acciones de responsabilidad social que el banco ya había comenzado a desarrollar, como respuesta a la filosofía empresarial adoptada por el *Grupo Internacional NatWest*, siendo especialmente relevante su preocupación por los temas medioambientales.

Así, pues, la fundación se presenta como una acción de relaciones públicas de ámbito nacional, planteada desde una política comunicativa internacional, establecida por un departamento de comunicación internacional formado, supuestamente, por un equipo de profesionales, reciclados, del *management* de la comunicación. La fundación nace para gestionar en España las acciones de responsabilidad social en el tema concreto del medio ambiente, planificadas desde la plataforma de las relaciones públicas de todo el grupo.

Tales actividades de la fundación, relativas al medio ambiente, se complementan con otro tema de interés público, también objeto de actividad por parte de la fundación, que responde a la vinculación de ésta con el *Banco NatWest* de origen británico, nos referimos al tema de la cultura británica, respondiendo a estrategias comunicativas del

*Banco NatWest España.*

Así, pues, en principio, y pese a su muy reducida estructura y escaso presupuesto, la *Fundación NatWest* puede entenderse como una acción del cuarto modelo de Grunig, planteada desde la política internacional de relaciones públicas del grupo. Sin embargo, sería preciso verificar el cumplimiento de algunas de las condiciones necesarias para ello, que se dan por supuestas.

Así, aunque se presume, se desconoce si se realiza o no algún tipo de investigación de la opinión pública, desde el departamento de comunicación del grupo internacional. Sí se sabe, en cambio, que desde la dirección del propio grupo se llevan a cabo diferentes investigaciones relativas al tema de interés público, atendido responsablemente por dicho grupo, esto es, sobre el medio ambiente.

No obstante, si consideramos exclusivamente el ámbito nacional de la dirección de comunicación del grupo, representado en España por un director de comunicación encargado de llevar a la práctica estrategias comunicativas establecidas desde la dirección de comunicación internacional del grupo, hemos de decir que, tanto la fundación como el resto de las acciones de relaciones



públicas del banco, adolecen de la falta de investigaciones motivacionales del público en relación al propio banco, o a temas de interés público, básicos para su adaptación al mencionado cuarto modelo "bidireccional simétrico" de las relaciones públicas. Lo cual les aleja precisamente de este cuarto modelo, acercándoles, en cambio, al modelo asimétrico de "información pública".



Central Hispano



FUNDACION  
CENTRAL HISPANO

Sede de la fundación. Madrid.

## 5.- EL CASO DEL BANCO CENTRAL HISPANOAMERICANO

La información relativa al *Banco Central Hispano* y a su departamento de comunicación, se ha obtenido de:

- Entrevista realizada a Ramón del Corral, director de comunicación del *Banco Central Hispano*, el 12 de julio de 1994.
- Informe Anual 1993.
- La revista "Letras de Cambio", números 1,2 y 3.

El *Banco Central Hispanoamericano, S.A.*, con anagrama *BCH (Banco Central Hispano)*, y con domicilio en Madrid, calles Alcalá nº 49 y Barquillo, números 2 y 4, se constituyó el 6 de diciembre de 1919, con la denominación de *Banco Central, S.A.*

El *Banco Central, S.A.* y el *Banco Hispano Americano S.A.*, se fusionaron por absorción del segundo por el primero, el 27 de diciembre de 1991, cambiando su denominación de *Banco Central, S.A.* por la de *Banco Hispano Americano, S.A.*

En la actualidad el *BCH*, está constituido por un grupo bancario y financiero y otro asegurador e industrial.

El grupo bancario incluye:

- Bancos en España:

- Banco Central Hispanoamericano (matriz).
- Banco de Valencia.
- Banco de Fomento.
- Banco Internacional de Comercio.
- Banco Banif de Gestión Privada.
- Banco Mercantil de Tarragona.

- Bancos en el exterior:

- Central Hispano (Puerto Rico).
- Central Hispano Benelux.
- Central Hispano U.S.A.
- Cental Hispano U.K. Ltd.
- Central Hispano International (Puerto Rico).
- Banco Popular Argentino.
- Central Hispano Portugal.
- Banco de Asunción (Paraguay).
- Central Hispano (Panamá).
- Centrobanco Hispano (Panamá).

El grupo financiero incluye:

- Sociedades de cartera y de inversión mobiliaria.

- Central Hispano Sociedad de Valores y Bolsa.
- Iberdealer.
- Central Hispano Gestión.
- Central Hispano de Pensiones.

El grupo asegurador fue constituido en 1992 por acuerdo con la tercera aseguradora mundial por capitalización bursatil, *Assicurzioni Generali*, creándose *Central Hispano-Generali, Holding de Entidades de Seguros*, que actualmente integra las sociedades de seguros:

- Grupo Vitalicio.
- La Estrella.
- Caja de Previsión y Socorro.
- La Vasco Navarra.

El grupo industrial está integrado por:

- Cía. Española de Petróleos.
- Dragados y Construcciones.
- Vallehermoso.
- Autopistas del Mare Nostrum.
- Conservera Campofrío.
- General Azucarera de España.
- Aceites y Proteínas.

- Aguas de Valencia.
- Crédito y Docks de Barcelona.
- Técnicas Reunidas.
- EPTISA.
- Viajes Marsans.
- Sistema 4B.

Además, hay que señalar que, en julio de 1993, el *BCH* adquirió el 10% del capital social de Antena 3 TV, por valor de 5.225 millones de pesetas, entrando así como otras entidades bancarias en el mundo de la comunicación audiovisual.

## **5.1. EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACION DEL BANCO CENTRAL HISPANO**

Su denominación exacta es la de "dirección de comunicación"

### **A.- Su historia.**

La dirección de comunicación del *Banco Central Hispano* es heredera del departamento de comunicación ya existente en el *Banco Central*, en el momento de la absorción del *Banco Hispanoamericano*, en 1991, al que ya se había incorporado, como subdirector, su actual director, Ramón del Corral.

### **B.- Su alcance institucional.**

Esta dirección de comunicación tiene competencias en el propio banco, no así sobre el resto de las empresas integradas en el grupo bancario, financiero, asegurador e industrial. Es una dirección de comunicación del banco.

Las empresas del grupo tienen su propio departamento de comunicación, los cuales, en ocasiones y para determinadas medidas, actúan coordinadamente con la

dirección de comunicación del banco. Pero, lo normal es que desarrollen su actividad de forma totalmente independiente.

Un ejemplo de esta coordinación entre departamentos empresariales de comunicación y la dirección de comunicación del banco, es el caso de aquellas empresas del grupo que se han visto afectadas por el cambio de imagen corporativa del banco, como Hispamer, o La Estrella, y no otras como Cepsa o Dragados, cuyas imágenes corporativas siguen manteniéndose diferenciadas de la del banco.

Esta identificación con la imagen corporativa del banco, no ha sido decidida por la dirección de comunicación del banco, sino por parte de las propias empresas del grupo, por eso, algunas la adoptan y otras no.

Por otro lado, pese a ser entendida como el brazo ejecutor del patrocinio cultural del *Banco Central Hispano*, la *Fundación Central Hispano*, es jurídica y ejecutivamente autónoma, por eso la dirección de comunicación del banco no interviene, en absoluto, en la gestión comunicativa de la fundación, salvo, como hemos indicado antes y al igual que otras empresas del grupo, en lo referente a su imagen corporativa y en concreto a su identidad visual.



Eso no significa que entre la dirección de comunicación del banco y la fundación no se dé ningún tipo de comunicación. Existe, según declaraciones del entrevistado un flujo continuado y permanente de información entre ambas, pero sin ejercer, por parte de ninguna de las dos, posibles influencias.

### **C.- Estructura.**

La adscripción histórica de esta dirección de comunicación la ubica como dependiente del gabinete de la presidencia. Es una dirección no *staff* sino como órgano ejecutivo, con funciones dependientes del gabinete de la presidencia, y en ocasiones con funciones dependientes directamente del presidente.

Esta dirección de comunicación está encabezada por Ramón del Corral, quien desde finales del año 1993 es también director general adjunto. Ramón del Corral, es periodista y se incorporó a la plantilla del banco en 1985, como subdirector del área de comunicación, tras haber trabajado en programas informativos de Televisión Española, y en el ámbito de la Administración Pública, en los departamentos de comunicación de los ministerios de Interior, Sanidad y Seguridad Social.

La organización de esta dirección de comunicación está estructurada en torno a las tres áreas departamentales que integra:

- Departamento de publicidad y patrocinio.
- Departamento de prensa.
- Departamento de imagen corporativa.

El departamento de publicidad y patrocinio cuenta con un equipo humano de 5 personas, incluido su director, con formación académica especializada en el área de publicidad.

La publicidad depende funcional y administrativamente de la dirección de comunicación. Pero, dentro de ella, se distingue entre:

- Publicidad institucional.
- Publicidad de productos.

Esta última se desarrolla en colaboración con el departamento de marketing.

La programación de la inversión presupuestaria para publicidad, incluida en el presupuesto de la dirección de comunicación, en lo que concierne a publicidad de

productos, es planteada por el departamento de marketing. Esta programación, que se realiza en el mes de octubre, estará en función de las campañas de publicidad de productos planificadas para el año siguiente, por ese departamento de marketing.

De acuerdo con este esquema de funcionamiento, el departamento de marketing, en lo referente a publicidad de productos, depende de los presupuestos de la dirección de comunicación, no así en lo relativo a otras competencias de ese departamento de marketing.

El departamento de Prensa está formado por un director titulado en periodismo y un equipo de 7 personas más.

Este departamento de prensa actúa fundamentalmente en dos campos:

- Relaciones con los medios.
- Publicaciones.

El departamento de imagen corporativa está formado por 3 personas, un director de departamento titulado en arquitectura, y dos personas de apoyo.

Estas tres áreas, son autónomas, aunque su trabajo se realiza siempre de forma coordinada.

Esta estructura, de equipo reducido, responde a un planteamiento de dirección, no tanto de ejecución, estas tres áreas están constituidas por especialistas, encargados de la dirección, de la planificación global, de la definición de las líneas estratégicas de comunicación, pero no son ejecutores. Los servicios de ejecución y/o producción se encargan a empresas externas.

#### **D.- Competencias.**

Las competencias de esta dirección de comunicación, como en cualquier otra dirección del banco, se extienden a la colaboración con el resto de las direcciones del banco, y a la determinación de las líneas estratégicas comunicativas a las que deben someterse todos los departamentos del banco.

Además de esta tarea, la dirección de comunicación tiene una serie de competencias específicas que determinan, como ya hemos indicado, su estructura organizativa.

Recordemos que entre ellas está la planificación y

gestión de toda acción de publicidad institucional y patrocinio, así como la aprobación de presupuestos para publicidad de producto, todo ello a través de su departamento de publicidad.

Este departamento se encarga de la programación y ejecución de acciones de patrocinio. La mayoría de éstas son acciones de patrocinio deportivo. El motivo de esta especialización temática en las acciones de patrocinio llevadas a cabo por este departamento en el ámbito del deporte, excluyendo otras posibilidades como el patrocinio cultural, se debe a la existencia dentro del banco de un área de relaciones culturales y a la existencia de la *Fundación Central Hispano*.

El área de relaciones culturales del banco, antes dependiente de la dirección de comunicación, se encarga de las actividades de patrocinio cultural, en principio, diferenciadas de las actividades culturales de la fundación.

Esta área de relaciones culturales se ocuparía de aquellas acciones de patrocinio que tienen una enlace con el negocio, como es el caso de patrocinios en los que estuviesen implicados organismos o instituciones públicas

o privadas que son clientes del banco, por ejemplo el patrocinio de los actos de celebración del V centenario de las Cortes de Castilla y León. Se trata de acciones de patrocinio que la fundación no podría costear, por el volumen de la inversión económica necesaria.

Pero, la fundación planifica y ejecuta sus actividades de forma totalmente autónoma e independiente. La fundación se gestiona al margen de los órganos responsables del patrocinio del banco, ya se trate del área cultural encargada del patrocinio cultural, o del departamento de publicidad de la dirección de comunicación encargado del patrocinio deportivo.

Así, pues, no existe planificación coordinada de las actividades de patrocinio del banco y de la fundación, por lo que no se puede garantizar que, en un momento dado, no se produzca cierta duplicidad temática o de las propias acciones patrocinadas por ambos, banco y fundación.

Por el contrario, en relación a otras responsabilidades de este departamento, sí existe, por parte de esta dirección, una permanente coordinación con algunos departamentos del banco, como el de marketing. El hecho de que este departamento dependa presupuestariamente

de la dirección de comunicación, en lo relativo a publicidad de productos, obliga a ambas unidades a mantener una estrecha colaboración. De manera que este departamento de marketing tiene cierta flexibilidad en cuanto a la ejecución, pero debe ajustarse en todo caso a un presupuesto cerrado para publicidad de producto, atribuido por el departamento de comunicación.

Otro de los departamentos del banco con el que la dirección de comunicación mantiene un contacto frecuente es el departamento de personal, a efectos de comunicación interna. El motivo de estos contactos fundamentalmente es la publicación de una revista interna, elaborada por el departamento de prensa de esta dirección de comunicación. Esta revista, que tiene una tirada de 50.000 ejemplares, va dirigida a todo el personal del banco y de las empresas del grupo. Esta revista llamada "Letras de Cambio" ha tenido, desde la aparición de su primer número en diciembre de 1993, una periodicidad trimestral, pero se tiene previsto que sea bimensual. Esta decisión se adoptó a tenor de su buena aceptación, según demuestra una encuesta realizada, a raíz de la publicación de su primer número, entre los empleados y jubilados del *BCH*, que indicaba un grado de aceptación de la revista de 7,6 puntos en una escala de 0 a 10, con un índice de lectura superior al 90%.

Este departamento de prensa, además de encargarse de la edición de esta revista, se responsabiliza de la edición de publicaciones no periódicas, cuyos contenidos son redactados por otros departamentos del banco, como el departamento jurídico, de análisis financiero, o de estudios, sobre temas específicos de derecho bancario, inversiones, información bursátil, o económica, etc. Estas publicaciones van dirigidas a un público concreto que es el de clientes empresariales, y algunos clientes individuales.

Este departamento de prensa, constituye, a su vez, el órgano de relación del banco con los medios de comunicación.

El departamento de imagen corporativa es el que se ha encargado de llevar a efecto el cambio de imagen del *Banco Central Hispano*, a partir del momento de la absorción del *Banco Hispano Americano* por el *Banco Central*, y que ha implicado no sólo el cambio del logotipo, sino de todos los elementos de identificación visual, como las propias oficinas bancarias, en cuanto a su arquitectura, mobiliario, decoración, etc.



## **E.- Públicos.**

De acuerdo con la actividad desarrollada por cada uno de los departamentos de esta dirección de comunicación, podemos considerar diferentes públicos:

- Departamento de publicidad y patrocinio. Tiene como público:

- Público general.
- Otras instituciones y grupos sociales. Aquí incluimos, por ejemplo a la Universidad Complutense, y a los diferentes colectivos que ésta implica.

- El departamento de prensa tiene dos públicos fundamentales, de acuerdo con su doble responsabilidad:

- Medios de comunicación.
- Público interno del banco y del grupo, a través de la revista interna "Letras de Cambio".
- Clientes, a través de las publicaciones no periódicas especializadas.

- El departamento de imagen corporativa, considera a todos los públicos posibles:

- Público interno.
- Clientes.
- Otras instituciones y grupos sociales.
- Público general.

#### **F.- Medición de resultados.**

Según el criterio del entrevistado, los resultados del trabajo de una dirección de comunicación son siempre difícilmente mensurable por su carácter cualitativo, no tanto cuantitativo. No se trata de salir mucho o poco en los medios, sino de salir bien.

En el caso de las empresas, frente a los departamentos de comunicación de los organismos públicos, existe, sin embargo, un elemento tangible que es la cuenta de resultados, que puede ser considerado como indicador del éxito de su gestión comunicativa.

Para comprobar que el perfil del banco en los medios de comunicación se ajusta a lo pretendido, se lleva a cabo un seguimiento de los medios. Este seguimiento se concreta en un análisis cualitativo-cuantitativo de la prensa diaria, que una empresa especializada, realiza bimestralmente por encargo del banco.

Asimismo, otra de las herramientas utilizadas para comprobar el nivel de notoriedad pública del banco son las investigaciones que se llevan a cabo periódicamente para la auscultación de las campañas publicitarias.

Además, el banco cuenta con los resultados de una serie de investigaciones periódicas encargadas para el análisis de la notoriedad y del perfil que el banco está dando, entre otras vías, a través de la publicidad. Para la realización de estos estudios se han utilizado técnicas "cualitativas" de recogida de información.

Pero, el *BCH*, a través de su dirección de comunicación, ha contratado en tres ocasiones este año pasado, los servicios de institutos externos para realizar investigaciones con encuestas a muestras representativas de población, con objeto de conocer no sólo la notoriedad del banco sino también la imagen (no la actitud) que el público tiene hacia él.

Uno de estos estudios fue el realizado por Vox Pública, mediante encuesta de ámbito nacional, en diciembre de 1993. Los resultados de esta investigación fueron publicados en el nº 2 de la revista "Letras de Cambio", de los meses de marzo y abril de 1994. Según se hace constar

en esta publicación, el 73,8% de los españoles mayores de 14 años reconocen e identifican correctamente el logotipo del *Banco Central Hispano*. Este porcentaje sólo fue superado por otras empresas de diferentes sectores, especialmente del automovilístico.

Los resultados de este estudio reflejaban, asimismo, que el *BCH* seguía siendo líder en cuanto al grado de notoriedad en relación con otras instituciones bancarias. Así, el logotipo del *BCH* era reconocido por el 76,8% de los entrevistados, seguido de *Banesto*, con un 69,6% de reconocimiento; *Argentaria*, con un 67,4%; *BBV*, con un 51%; *Banco de Santander*, con un 48,3%; y *Popular*, con un 17%.

Siguiendo con las conclusiones de esta misma investigación, de acuerdo con la nueva imagen corporativa del *BCH*, el 14,6% del público entrevistado le atribuía espontáneamente las características de avance, expansión y ascenso; el 8,6%, la de crecimiento; el 7,8%, las de variedad y calidad en sus servicios. Y, de forma sugerida, en una escala de 1 a 10, el *BCH* obtuvo una puntuación media de 6,93 en los atributos de ser una empresa dinámica en crecimiento; una puntuación de 6,36, como una empresa con servicio ágil y rápido; una puntuación de 6,49, como empresa eficiente y competitiva; una puntuación de 6,47,

como empresa solvente y segura; y una puntuación de 6,18 puntos, como una empresa con trato amable y amigable.

Cuando esta encuesta pregunta por los mensajes que el banco comunica, las respuesta aluden a *"algo que asciende-crece"*, *"un abanico de posibilidades y servicios"*, *"da seguridad y confianza"*, *"abarca a mucha gente"*, *"un caracol que va subiendo"*, *"una escalera de caracol"*, *"banco abierto"*. Y, en lo que se refiere a su simbolización gráfica, *"una flor"*, *"un gusano"*, *"una almeja"*, *"una concha"*, *"algo raro"*, *"algo natural"*, *"simpatía"*, *"amistad"*, *"mucha tecnología"*, *"un futuro abierto"*, o *"algo que está vivo"*.

No obstante, nuestro entrevistado, nos hace notar el hecho de que estas respuestas han evolucionado desde que fueron recogidas. Según parece, en la actualidad el *Banco Central Hispano* es el tercero en el ranking de notoriedad, después del *Banco de Santander* y *BBV*. Este nivel de notoriedad es muy alto entre el público general, que muestra, a su vez, un alto grado de aceptación del banco. Pero, no ocurre lo mismo con los públicos especializados en el sector financiero, entre los que la fusión *Central-Hispano* parece no haber sido acogida con demasiada aceptación.

Ramón del Corral, nos indica también, que considerando exclusivamente al público "clientes del banco", los clientes del *BCH* son los que mejor opinión tienen de su banco, es decir, son los clientes bancarios más satisfechos, y esto se refleja en la atribución de características como "*la mejor calidad de servicio*" o "*los mejores empleados*".

Asimismo, afirma que el *BCH* es el primer banco de los jóvenes. Es el primer banco que ha considerado a la juventud como un público específico de gran importancia. Los jóvenes representan segmentos de público que, aunque ahora tienen escaso interés bancario, el día de mañana van a configurar la clientela consustancial del banco, dado el alto grado de fidelidad que el público manifiesta en relación a su banco, cuando está satisfecho de sus servicios. Se trata de una estrategia a largo plazo, que se traduce en la oficina de "*Central Hispano 20*" o en los convenios de colaboración con la Universidad Complutense.

En lo referente a la atribución pública de la autoría de las acciones de patrocinio del banco y de la fundación, Ramón del Corral, nuestro entrevistado, indica que, en efecto, pueden darse situaciones de incertidumbre por parte del público a la hora de identificar el promotor del

patrocinio, aunque no existen datos que lo demuestren.

En relación la identificación o diferenciación de las imágenes que el público tiene del banco y de la fundación, el entrevistado indica que, de acuerdo con los resultados de unos estudios encargados por la propia fundación, ambas instituciones se perciben unidas, y que la fundación le da prestigio al banco.

## 5.2. LA FUNDACION CENTRAL HISPANO

Los datos relativos a esta fundación han sido recogidos de:

- Entrevista realizada a Javier Aguado, director gerente de la fundación, el 2 de junio de 1994.
- Estatutos de la *Fundación Central Hispano*.
- Memorias de la *Fundación Banco Hispano Americano* correspondientes a los años 1990 y 1991.
- Memorias de la *Fundación Central Hispano* correspondientes a los años 1992 y 1993.

### A.- Datos de constitución.

La *Fundación Central Hispano* surgió como resultado de la fusión de dos fundaciones anteriores, la *Fundación Banco Central*, de recientísima creación, y la *Fundación Banco Hispano Americano*, creada en el año 1989.

Su constitución el 3 de diciembre de 1992, como fundación cultural privada, se hizo constar bajo el Protectorado del Ministerio de Cultura, con el número de registro 321, y con el nombre de *Fundación Banco Central Hispano*. Pese a ello, su referencia habitual, en documentos



y publicaciones de la propia fundación, se realiza con el nombre de *Fundación Central Hispano*, denominación que nosotros utilizaremos en los sucesivo cuando nos refiramos a ella.

Aunque tiene su sede social, en la calle Barquillo nº 6, en Madrid (28004), actualmente tiene sus oficinas en la primera planta del edificio que el *Banco Central Hispanoamericano* posee en la calle Marqués de Villamagna nº 3, y junto al cual está ubicada su sala de exposiciones. Su teléfono es el 4312410.

Los órganos de gobierno de la fundación son:

**a.1.- El patronato, constituido por:**

- Presidente: Alfonso Escamez.
- 10 patronos, de diferentes áreas profesionales y sociales, entre los que se encuentran:

- S.A.R. Princesa Irene de Grecia.
- Francisco Grande Covián.
- Gustavo Villapalos.
- Camilo José Cela.

- Secretario: Juan Manuel Echevarría Hernández
- Director gerente: Javier Aguado Sobrino, responsable de la gestión de la fundación.

El patronato se reúne con mayor frecuencia que la Asamblea General y es el órgano encargado de decidir, en última instancia las líneas de actuación de la fundación, en cuanto a programas y actividades.

**a.2.- La asamblea general.** Está constituida por el propio consejo de administración del *Banco Central Hispanoamericano*, presidido por José María Amusátegui. Y, sus funciones son:

- Aprobar la cuentas de la fundación.
- Aprobar los presupuestos del año siguiente.

El capital fundacional es de 5.600 millones de pesetas, de los cuales 248 son depósitos en cuentas corrientes del banco, y el resto, acciones del *Banco Central Hispanoamericano*.

## **B.- Fines estatutarios.**

Según consta en sus Estatutos, la *Fundación Banco Central Hispano* tiene por objeto

"el fomento y desarrollo de todo tipo de actividades científicas, artísticas, culturales (y, en general, intelectuales) así como las de investigación y el estudio en cualquiera de tales campos. La Fundación <<Banco Central Hispano>> postula como principios básicos la promoción, formación y extensión de la cultura a través de toda clase de actividades y manifestaciones, así como la difusión y fomento de las artes, las ciencias y las letras".

## **C.- Estructura.**

Aparte de los órganos de gobierno, la fundación cuenta con una plantilla de 4 personas vinculadas directamente con la fundación:

- El director gerente: Javier Aguado.

Javier Aguado es periodista y desde el momento de la creación de la *Fundación Central Hispano*, en el año 1992, se responsabilizó de su dirección general. Javier Aguado

llegó a la fundación procedente del departamento de comunicación del *Banco Hispano Americano*, donde ocupaba el cargo de director de comunicación.

- 2 secretarias ejecutivas.
- Una persona responsable de la sala de exposiciones.

Además colaboran con la fundación otras tres personas que no dependen directamente de ella:

- Una persona responsable de la colección de arte, que depende del banco, no de la fundación, aunque trabaja en colaboración con ésta.
- Un asesor externo, un abogado, experto en exposiciones.
- Un contable, ajeno a la fundación, encargado de la elaboración del balance y la cuenta de pérdidas y ganancias.

Esta reducida plantilla permite una gestión flexible y ágil.

Al encontrarse actualmente ubicadas las oficinas de la fundación en un local cedido por el banco, ésta cuenta, asimismo, con el apoyo de su personal subalterno.

Es el propio director gerente el que ejerce además la dirección de comunicación de la fundación, quien, como tal, mantiene un fluído contacto con los medios. Es él, el que se encarga de enviar comunicados, y de organizar conferencias de prensa cuando las actividades programadas por la fundación así lo requieren, sin recurrir para ello a agencias externas.

Otro de los cometidos del director gerente es asistir como conferenciante de diversas ponencias, en cursos y jornadas, en representación de la fundación.

#### **D.- Naturaleza y actividades.**

La planificación de los programas de actuación de la *Fundación Central Hispano*, supone una continuación de las líneas de actividad marcadas por la *Fundación Banco Hispano Americano*.

Aunque, esta fundación fue creada, en principio, para gestionar toda la actividad cultural desarrollada hasta

entonces por el propio banco, dejó de asumir ciertas responsabilidades en este terreno, que seguirían siendo cometido de la dirección de relaciones culturales del banco, existiendo en este sentido un solapamiento temático de las actividades desarrolladas por la fundación y las emprendidas por esa dirección de relaciones culturales del banco.

No obstante, la *Fundación Central Hispano*, siguiendo, como hemos indicado la trayectoria marcada por su predecesora, centrará su actividad en el ámbito de la cultura, si bien proliferaría su actuación también en otras dos áreas temáticas. Como resultado, la fundación abarca un abanico de actividades que son programadas en torno a tres ejes:

- El área cultural, que es la de mayor peso en la fundación, incluye:

- Incorporación, mantenimiento y actualización y catalogación de la colección de arte del banco. Una colección que procede de la colección de arte del *Banco Urquijo*.

- Actividades artísticas:

- Exposiciones en la sala propia
  - Exposiciones en otras localidades
  - Patrocinio de otras exposiciones.
- 
- Patrocinio de la temporada de ópera de Madrid.
  - Publicaciones.
  - Convocatoria de premios.
- 
- El área de apoyo a la investigación científico-médica, cuyas actividades más importantes en el año 1993 son:
- Colaboración en las IX Jornadas Médicas Hispano-Argentinas.
  - Colaboración en el Congreso Internacional de Ginecología Oncológica.
- 
- El área de apoyo a la Universidad. En esta área podemos hacer referencia a:
- La revista "Moneda y Crédito", revista veterana sobre temas económicos, dirigida al mundo de la universidad, cuyo consejo de redacción está dirigido por Luis Angel Rojo,

gobernador del *Banco de España*.

Respecto a la planificación hay que decir que, aunque la mayoría de las actividades son planificadas anualmente, dada su periodicidad, existen otras que, precisamente por su esporadicidad, se programan con unos meses escasos de antelación, como es el caso de la exposición "Pintores del Liceo", inaugurada en el mes de junio y cuya realización no fue programada todavía en la entonces última reunión del patronato a principios del mes de abril.

No obstante, la necesidad de que el programa de actividades del año sea aprobado por el patronato, de acuerdo con unos presupuestos, obliga a la fundación a desarrollar una planificación anual de dichas actividades, ajustándose a esas posibilidades presupuestarias. A pesar de ello, siempre existe una cierta flexibilidad para poder desarrollar actividades no previstas al finalizar el ejercicio anterior.

#### **E.- Relaciones con la entidad fundadora.**

La planificación de las actividades de la fundación se realiza de forma totalmente autónoma e independiente del banco, salvo en lo referente a presupuestos, cuya



aprobación, como ya hemos indicado, corresponde a la asamblea general de la fundación que es, a su vez, el consejo de administración del banco.

Existe, por otra parte, cierto contacto con el departamento de comunicación del banco. La fundación se dirige esporádicamente a esta dirección de comunicación para informarle de las actividades que la fundación realiza y hacerles notar el seguimiento que los medios hacen de dichas actividades, y ello a pesar de que ese departamento de comunicación del banco realiza diariamente un *dossier* de prensa que recoge toda la información aparecida en los medios sobre el banco, sobre la fundación, o sobre temas económicos que puedan resultar de interés para la dirección del banco.

En cualquier caso el flujo informativo entre La fundación y el departamento de comunicación es siempre puntual, no continuada y, siempre en el mismo sentido, desde la fundación al departamento de comunicación del banco. No existe, en ningún momento, flujo informativo en sentido inverso, del departamento de comunicación del banco a la fundación.

Tampoco existe, ni coordinación, ni comunicación

alguna con la persona encargada en el banco de la programación y desarrollo de las actividades culturales que éste patrocina y, ello pese a que la fundación fue creada con el objetivo de gestionar toda la actividad cultural del banco.

#### **F.- Relaciones con otras entidades o instituciones.**

No existe relación alguna con otras entidades o instituciones, ni siquiera con aquellas que están vinculadas con el banco o con su presidencia, como es el caso de la *Fundación Complutense*, cuyo patronato está presidido por José María Amusátegui, presidente del banco.

En todo caso, se dan relaciones esporádicas con salas de exposiciones como el Museo del Prado o el Museo de Bellas Artes de Madrid.

#### **G.- Datos económicos.**

El presupuesto con que cuenta la fundación para el desarrollo de sus actividades procede de los rendimientos de su capital, que recoge, por un lado de los intereses de los 248 millones del capital fundacional depositado en cuentas corrientes, y, por otro, de los dividendos de las

acciones que posee del banco.

En el año 1993, el presupuesto bruto fue de 235 millones, de los cuales se han invertido, como presupuesto neto, 155 millones, descontados ya los 80 millones que han correspondido a impuestos.

El reparto de esos 155 millones se ha producido del siguiente modo:

Actividades artísticas	45 millones.
Colección de arte	10,5 millones.
Temporada de ópera de Madrid	30 millones.
Publicaciones	10 millones.
Colaboración en el ámbito científico	5 millones.
Otras actividades (Moneda y Crédito)	12 millones.
Gastos Generales	38 millones.
Publicidad de exposiciones	4,5 millones.

La fundación está exenta de alquileres de local, por pertenecer éste al *Banco Central Hispanoamericano*.

**H.- Notoriedad, imagen y aceptación pública de la fundación y de su vinculación con la entidad fundadora.**

Según declaraciones del entrevistado, la creación de la *Fundación Central Hispano*, responde a una intención de centralizar en ella la gestión de todas las actividades culturales que desarrollaba el banco, pero esto no se llega a cumplir del todo, ya que en la actualidad existe, en el banco, una persona responsable de asuntos culturales.

Por otra parte, se señala que la proliferación de fundaciones en el sector bancario, en los últimos años, responde a una "moda", a una inercia originada por la creación de fundaciones por parte de otras entidades bancarias. Es decir, algunas fundaciones han sido creadas imitando lo que hace la competencia. Sin duda, aunque el entrevistado no lo menciona explícitamente, por las repercusiones que la creación de una fundación tiene en la imagen del banco.

A raíz del estudio realizado por la *Fundación Central Hispano* para comprobar el grado de identificación pública del patrocinio de la exposición de Velazquez en el Museo del Prado, se comprobó que la fundación no tiene una imagen

diferenciada del banco. "*No se sabe si es banco o es fundación.... es Central Hispano*", como comenta nuestro entrevistado. Se identifican, pues, ambas instituciones al haber adoptado la fundación el nombre del banco.

Esta confusión por parte del público a la hora de identificar la autoría de estas actividades, se acentúa si consideramos que el banco, lleva a cabo por su parte, a través de su dirección de relaciones culturales, acciones de patrocinio cultural, en total descoordinación con la fundación y sin ninguna consideración hacia ella.

Para lograr una identidad propia la fundación debería desarrollar actividades exclusivas, en relación con las desarrolladas por el banco. Es preciso mantener áreas de actividad claramente diferenciadas. Se ofrece el ejemplo de la *Fundación BBV* que orienta su actividad hacia temas de pensamiento, mientras que el banco, el *BBV* se ocupa por su parte de patrocinar actividades culturales.

#### **I.- Medición de resultados.**

El control de resultados en términos de aceptación pública, habitualmente se lleva a cabo mediante:

### i.1.- Seguimiento de prensa.

Para controlar la efectividad del esfuerzo comunicativo realizado por la fundación en relación con los medios de comunicación, se lleva a cabo un seguimiento de la información publicada en dichos medios relativa a la actividad concreta que la fundación desarrolla y por la cual, la fundación se puso en contacto con ellos. Sin embargo ese seguimiento es circunstancial.

La persona encargada de realizar tal seguimiento es la misma persona que se ocupa de las relaciones con los medios, de la comunicación de la fundación, el director gerente.

La fundación no considera la posibilidad de realizar diariamente un seguimiento diario de los medios. Es el departamento de comunicación del banco el que elabora diariamente un *dossier* de prensa de la información aparecida en los medios en relación con la fundación.

### i.2.- Número de asistentes a exposiciones.

Este seguimiento es casi permanente puesto que las relaciones con los medios se reanudan cada vez que la fundación presenta una nueva actividad.

### i.3.- Sondeos puntuales de opinión.

Con motivo de la exposición de la pintura de Velazquez se llevó a cabo un estudio que constaba de dos partes:

- Una encuesta telefónica para medir el grado de notoriedad de la exposición.

- Una encuesta realizada a una muestra extraída del público que esperaba en la cola de entrada al Museo del Prado para visitar la exposición, para medir el grado de notoriedad del patrocinador de la exposición.

De los datos obtenidos con el primer estudio se concluyó que más del 90 por ciento de las personas encuestadas conocían la celebración de la exposición.

De los datos obtenidos con el segundo estudio se concluyó que del público que iba a visitar la exposición sólo el 4 por ciento identificaban correctamente a su patrocinador.

Aunque entonces ya existía la *Fundación Central Hispano* , patrocinadora de la exposición, se consideraba correcta aquella respuesta que identificaba al banco como patrocinador de la misma.

De acuerdo con lo narrado por nuestro entrevistado, en aquel sondeo, cuando se preguntaba sobre cuál podría ser la institución patrocinadora de la exposición, la mayoría de los encuestados contestaba que el Estado, y se comentaba, "*cuando un banco hace algo por algo será*".

### CONCLUSIONES

Aunque, según los estudios realizados por la *Fundación Central Hispano*, ésta es percibida por el público indiferenciadamente del banco, la fundación no responde, ni en su creación ni en su gestión, a una planificación de relaciones públicas. Prueba de ello, es la práctica y total ausencia de relación, comunicación, o coordinación entre la fundación y la dirección de comunicación del banco, salvo la más elemental y rudimentaria información.

Así, pues, enfatizando la autonomía de la fundación, ésta planifica sus programas al margen de cualquier posible intervención, ni por parte de la dirección de comunicación del banco, ni de cualquier otro departamento como podría ser el del área cultural. Esta independencia se manifiesta incluso en los propios programas comunicativos de la fundación, respecto a los cuales el banco y su dirección



de comunicación no son más que un público a considerar.

Pese a todo lo anterior, se asume, tanto por parte de la dirección de la fundación como por parte de la dirección de comunicación del banco, que la fundación es un elemento que confiere a la imagen pública del banco el atributo de prestigio.

Por tanto, la *Fundación Central Hispano*, es, desde nuestro punto de vista, un ejemplo claro de acción de relaciones públicas planteada desde el modelo de "información pública", resultado de la fusión de otras dos fundaciones que respondían al mismo esquema, y creada, en definitiva, como consecuencia de una decisión más o menos acertada de la presidencia o consejo de administración del banco, sin ningún o muy escaso respaldo de investigación al respecto, y con el objetivo de que la creación y existencia de dicha fundación repercutiera favorablemente en la notoriedad y aceptación pública del banco.

No obstante, este segundo modelo de "información pública" al que responde la fundación como acción de relaciones públicas, contrasta con el modelo "bidireccional asimétrico" adoptado por la dirección de comunicación del banco en cuanto a sus objetivos, técnicas, investigaciones

y desarrollo de los programas de relaciones públicas que le competen.

Este departamento, formado por profesionales del periodismo, de la publicidad y las relaciones públicas, y del diseño, se plantea objetivos en términos psicológico-cognitivos de notoriedad e imagen pública del banco, así como de actitudes, intenciones, conductas y hábitos de conducta (recuerdese aquí, por ejemplo, la consideración del público joven) del público en relación con el banco, y establece sus estrategias persuasivas con el apoyo de investigaciones periódicas en estos mismos términos. Sin embargo, las posibles acciones de responsabilidad social están subordinadas siempre a estos objetivos prioritarios de aceptación pública (recordemos el caso de los patrocinios culturales o deportivos).



*Banesto*



Sede de la fundación. Madrid.



*Banesto*

## 6.- EL CASO DEL BANCO ESPAÑOL DE CREDITO

Los datos relativos a *Banesto* y a su departamento de comunicación han sido extraídos de la información facilitada por Emilio Catasús Laguna, subdirector de comunicación, a raíz de la entrevista celebrada el 13 de junio de 1994.

- Respuestas al guión de la entrevista.
- "Informe Anual 1993" de *La Corporación Banesto*.
- Informe de la "Junta General Extraordinaria de Accionistas", celebrada el 26 de marzo de 1994.

El *Banco Español de Crédito* nace jurídicamente el 1 de mayo de 1902, con un capital inicial de 20 millones de pesetas, como resultado de la decisión adoptada por los accionistas de *Crédito Mobiliario Español*, sociedad bancaria de capital francés (*Grupo Pereire*), de crear un organismo crediticio.

En el momento de su constitución, El *Banco Español de Crédito* adoptaría ya una triple política que ha intentado mantener hasta hoy, y que se ha visto truncada en el presente año. Esta triple política consistía, en primer

lugar, en poseer una organización de ahorros en todo el territorio nacional, creando una red de sucursales en rápida expansión (30 en 1921, 400 en 1931, 500 en 1956, 2.223 en 1987).

En segundo lugar, en promoción de la industria, asumiendo, por un lado, los negocios heredados de su entidad originaria el *Crédito Mobiliario Español* (Ferrocarriles del Norte y Andaluces, Unión y el Fenix Español, Compañía de Alumbrado y Calefacción por Gas, la Sociedad de Tranvías del Este de Madrid, o la Compañía Madrileña de Electricidad), y por otro, constituyendo nuevas industrias (Sociedad General Azucarera).

En tercer lugar, atender al sector financiero exterior, sin salir de las fronteras españolas.

Tras la Primera Guerra Mundial, el *Banco Español de Crédito* inició un proceso de compra de acciones a los socios franceses con objeto de hacer del banco un banco totalmente "español". Este proceso culminaría en 1927. Como manifestación de la españolización del banco y de su expansión, en mayo de 1922 compraría el edificio de su sede social situado en la calle de Sevilla, nº 3, esquina a la calle de Alcalá, en Madrid, sede que permanece hasta

nuestros días en el distrito postal 28014.

Para la consolidación de esta expansión el banco adquirirá entidades bancarias ya constituidas, convirtiéndolas en dependencias propias. Y en el fomento industrial el banco procedería a la creación de la empresa CAMPSA.

Desde 1942, hasta hoy, el banco ha dado buenas pruebas de esta política expansionista nacional con la absorción de otras entidades bancarias, constituyendo un importante grupo bancario:

- 1927 Banco Comercial Español de Valencia.
- 1928 Banco de Burgos.
- 1929 Banco de Oviedo.
- 1932 Banco Gijonés de Crédito.
- Banco Mercantil de las Américas.
- Banco Comercial de Gironelle.
- 1942 Banco del Panedés.
- S.A. Arnús-Garí.
- Banco Comercial de Crédito.
- Antonio Clara Turons.
- 1943 Banca Fornesa.
- 1944 Banco de la Puebla.

- Blandy Brothers.
- Viuda de Marcelino Enriquez.
- Banco Felanitx.
- Angle-South American Bank.
- M. Bruguera Sabater.
- 1945 José Angueratur.
- Miguel Sargatal Homs.
- 1947 Juan Cabrera Martín.
- 1950 Sucesores de A. Barreiros y Cía.
- 1952 Banco Menorquín de Crédito.
- 1954 Banco Mercantil de Menorca.
- 1956 Banco de Manacor.
- 1957 Banca Jubert y Presas.
- 1958 Hijos de Simeón y Cía.
- 1978 Banco Coca.
- 1986 Banca Garriga Nogués.

La alta dirección de este gran grupo bancario se estructura entonces en función de las diferentes áreas que abarca:

- Dirección general de banca comercial, banca corporativa y bancos del grupo.
- Dirección general del area de créditos y riesgos.
- Dirección general del area financiera y control.

- Dirección general del area de medios.
- Dirección general de tesorería y mercado de capitales.
- Dirección general de recursos humanos.
- Dirección general de la secretaría general técnica.

Paralelamente a la construcción del grupo bancario, *Banesto* fue adquiriendo acciones de otras entidades vinculadas al mundo de la industria y el comercio, hasta que en agosto 1966, se creó la Sociedad industrial y financiera *Cartera de Títulos S.A.*, para la gestión de este importante grupo de empresas del que *Banesto* es el principal accionista.

*Cartera de Títulos S.A.*, culminaría su proceso de integración en junio de 1990, con la absorción de la mayor parte de los valores industriales integrados en las carteras de *Banco Español de Crédito S.A.*, *Banco del Desarrollo Económico Español, S.A.* y *Banco de Vitoria, S.A.*, abarcando empresas del sector del cemento, construcción e inmobiliarias, del sector metalúrgico y químico, del sector textil y papelerero, del sector comercial y de servicios, entre otros. En esa fecha *Cartera de títulos* cambia su denominación por la de *Corporación Industrial y Financiera de Banesto, S.A.*, con domicilio



social en el Paseo de la Castellana nº 7 de Madrid.

La corporación seguirá creciendo hasta 1993, ejercicio en el que *Corporación Banesto* adquiere el 24,58% del capital social de Antena 3 de Televisión S.A.

Así, pues, en 1991 *Banesto* es un importante grupo de la economía española, que engloba, por un lado el grupo bancario *Banesto* y, por otro, el grupo industrial y financiero de *Corporación Industrial y Financiera de Banesto S.A.*. En ese año de máximo esplendor, su entonces presidente Mario Conde decide crear una fundación con un capital fundacional constituido fundamentalmente por acciones del banco.

Sin embargo, esta etapa de éxito se ha visto truncada durante este último año. La crisis del sector bancario, y en particular la de *Banesto*, le afectó gravemente al banco haciendo que el valor de sus acciones bajase rápida y contundentemente.

La resolución de 28 de diciembre de 1993, del *Banco de España* supuso, tras la valoración de la situación real de *Banesto*, la sustitución provisional de los miembros de su consejo de administración, que desembocaría, asimismo,

en la sustitución de los miembros del consejo de administración de la *Corporación Banesto*.

El nuevo consejo de administración de *Banesto* decidió llevar a efecto un plan de saneamiento del banco, que fue aprobado por la junta general de accionistas celebrada el 26 de marzo de 1994. Dicho plan suponía un cambio en la propiedad del mayor paquete accionarial del banco, que se consolidaría en el mes de mayo con la adjudicación (por concurso), por el *Banco de España*, de los derechos de compra de tal paquete de acciones al *Banco de Santander*, el cual se convertiría, a partir de entonces, en el primer grupo bancario del país.

El *Grupo Banesto* cuenta hoy con una plantilla fija de 24.000 personas.

## **6.1. EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE BANESTO**

Este departamento, realmente, recibe la denominación de "dirección de comunicación".

### **A.- Su historia.**

Esta dirección de comunicación de *Banesto* fue constituida en 1986, y desde esa fecha este departamento se ha ido consolidando, adquiriendo una importancia dentro del grupo.

### **B.- Su alcance institucional.**

La dirección de comunicación, atiende las necesidades que, sobre los temas que le compete, se plantean tanto en el propio *Banesto*, como a cualquiera de los bancos que su grupo bancario abarca, así como a la *Corporación Banesto* y la *Fundación Cultural Banesto*.

Sin embargo, esta colaboración es exclusivamente comunicativa, esto es, en sus relaciones con los medios de comunicación y no incluye en absoluto, asesoría sobre la planificación de las actividades de la fundación.

Así, pues, ese departamento se define como "dirección de comunicación del *Grupo Banesto*".

En lo referente a la relación que esta dirección mantiene con las empresas del grupo, así como con los demás departamentos de *Banesto*, hay que decir que su participación es continuada y activa en los distintos comités o departamentos para el seguimiento de sus tareas y necesidades de comunicación e imagen, de acuerdo con el testimonio de Emilio Catasús, subdirector del departamento.

#### **C.- Estructura.**

Pese a las dimensiones del *Grupo Banesto*, el departamento de comunicación cuenta con una estructura bastante reducida, formada por 10 personas:

- Directora: Carmen Azua Berra.
- Subdirector: Emilio Catasús Laguna.
- 5 adjuntos a dirección.
- 2 secretarías, auxiliares administrativos.
- 1 persona en prácticas.

La directora, el subdirector y los 5 adjuntos a dirección, son todos titulados superiores en periodismo,

y algunos de ellos master en comunicación de empresas y documentación.

**D.- Sus competencias.**

Sus competencias quedarían resumidas, según indicaciones del subdirector del departamento, en:

- *"Control editorial de todas las publicaciones del banco.*
- *Identificación de oportunidades de cara a la imagen y comunicación del banco.*
- *Apoyo logístico y coordinado de la comunicación del grupo financiero y empresas participadas mayoritariamente."*

El departamento de comunicación no se responsabiliza de los programas de patrocinio, como es el caso del patrocinio del equipo ciclista *Banesto*, que son competencia del departamento de marketing, aunque pueda tener algún efecto sobre la imagen del banco, salvo en lo señalado en los tres puntos que acabamos de indicar.

#### **E.- Públicos.**

La actividad de esta dirección de comunicación se basa fundamentalmente en la atención a dos públicos:

- Los medios de comunicación de masas.
- El público general.

En este sentido su actividad se centra en los públicos externos, y especialmente en las relaciones con los medios.

Por lo indicado, no parece que el departamento de comunicación de *Banesto* desarrolle ningún tipo de actividad de comunicación interna, destinada a los empleados del banco, ni del grupo.

#### **F.- Medición de resultados.**

Pese a que la persona entrevistada en la *Fundación Cultural Banesto* asegura que el banco había realizado algún tipo de investigación relativa a la notoriedad y aceptación pública del banco y de la fundación, la persona consultada en el banco, Emilio Catsús no da respuesta a esta cuestión incluída en el guión de nuestra entrevista.

Esto nos lleva a pensar que quizás tales investigaciones hayan sido emprendidas, no por la dirección de comunicación, sino por otro departamento, como el de marketing, en cuyo caso, lo más probable es que esa posible investigación no se haya referido al banco como tal o a la fundación, o a la repercusiones que la existencia de la fundación han supuesto para la imagen del banco, sino más bien a la imagen de alguno de los productos financieros que ofrece el banco como servicio.

No obstante, según declaraciones de directivos de comunicación de otras entidades bancarias, atendiendo a los resultados de las investigaciones encargadas por ellos, la imagen del *Banesto* era tributaria de la imagen del que fuera su presidente, Mario Conde. Así, como la imagen de su presidente, Mario Conde, era valorada muy positivamente por el público general, *Banesto* tenía también una imagen valorada muy positivamente, siendo la institución bancaria con mayor grado de aceptación por parte del público en general.

Sin embargo, ese grado de aceptación era mucho menor cuando se trataba de públicos especializados en temas financieros, siendo también menor su grado de aceptación hacia Mario Conde.

Las consecuencias de esta relación directa existente entre la imagen del presidente y la imagen de la institución pueden ser positivas o negativas, en función de como se valore la imagen del presidente.

Este sería un caso atípico, ya que lo normal, siguiendo con las mismas declaraciones ahora indicadas, es que sea el presidente el tributario de la imagen del banco y no al revés como ha ocurrido con Banesto.



## 6.2. LA FUNDACION CULTURAL BANESEO

Los datos de la *Fundación Cultural Banesto* han sido recopilados a partir de:

- Entrevista realizada a M<sup>a</sup> Victoria Santa Cruz, responsable del área de medio ambiente de la fundación, el 6 de junio de 1994.
- Estatutos de la fundación.
- Memoria de la fundación del año 1992.

La memoria del año 1993 no estaba publicada en el momento de la recogida de datos.

- Números 1,2,5,6 y 7 de la revista "*Fundación Cultural Banesto*".
- Otras publicaciones de la fundación, que constan en la bibliografía de este trabajo.

### A.- Datos de constitución.

La *Fundación Cultural Banesto* fue constituída en 1991 con la denominación social de "*Fundación Banesto*", con sede en el edificio que el *Banco Español de Crédito* posee en la calle Alcalá nº 14, a propuesta del presidente del banco, Mario Conde.

En la sesión celebrada por el patronato de la fundación el 24 de marzo de 1992, se decidió el cambio de su denominación, así como el traslado de su sede al actual domicilio, situado en el edificio de la calle Antonio Maura nº 4, del cual dispone la fundación en régimen de alquiler, y cuyo número de teléfono es 5310003.

Sí bien los resultados de estos cambios de domicilio, han permanecido estables hasta el día de la fecha, no ha ocurrido lo mismo con su presidencia y patronato.

Los cambios acaecidos en la presidencia del *Banco Español de Crédito* en los últimos dos años, han supuesto el relevo de Mario Conde como presidente de la fundación, y ha repercutido, asimismo, en la composición del patronato de la fundación, cuyos 20 miembros patronos han sido renovados atendiendo a los cambios del consejo de administración del banco. No así el cargo de directora general que sigue recayendo en la persona de Araceli Pereda.

La adquisición de la mayor parte del paquete accionarial de *Banesto* por el *Banco de Santander* este mismo año, a influido negativamente en la continuidad de la *Fundación Cultural Banesto*. Dada la insolvencia

presupuestaria prevista para la fundación en los próximos años, derivada de su forma de capitalización, basada en los rendimientos del capital que la fundación posee en acciones del *Banesto*, el *Banco de Santander* tomó la decisión de interrumpir, terminado el ejercicio del 94, la labor de la fundación.

#### **B.- Fines estatutarios.**

Tal como se hace constar en los Estatutos de la *Fundación Cultural Banesto*, ésta tiene por objeto:

"...la promoción, programación, desarrollo y ejecución de todo tipo de actividades de carácter cultural y social, atendiendo a las circunstancias de cada momento" (Estatutos).

Siguiendo el mismo documento, este objetivo general se concretaría en:

" a) La promoción y organización de congresos, simpósiums, seminarios, exposiciones, conciertos, concursos, coloquios, conferencias y actos similares de índole fundamentalmente cultural y social.

b) La concesión de ayudas financiando en todo o en parte la asistencia a los actos mencionados anteriormente.

c) El Patrocinio o mecenazgo, dentro de los campos cultural, científico, social y empresarial, de cualesquiera personas, organismos o instituciones que se destaquen o caractericen por su contribución a la actividad creadora, de investigación y desarrollo en dichos campos.

d) La divulgación de trabajos, estudios y obras de cualquier naturaleza que se estimen de interés en el ámbito cultural, artístico, social, empresarial y económico, así como la constitución de un centro de reflexión sobre problemas de actualidad.

e) La colaboración con terceros, personas naturales o jurídicas, Instituciones u Organismos, para fomentar la difusión de la cultura occidental o de otras culturas ajenas a nuestro entorno geográfico y político-social.

f) La promoción, financiación y difusión de todo tipo de actividades culturales y de experiencias,

*fundamentalmente en el campo financiero, empresarial y de marketing, en orden a la formación de altos directivos y ejecutivos del mundo empresarial.*

*g) Realizar y proporcionar cualquier otra actividad afín, complementaria, directa o indirectamente relacionada con las especificadas anteriormente"* (Estatutos).

### **C.- Estructura.**

La *Fundación Cultural Banesto* está constituida por un equipo humano de 16 personas.

La dirección general de la fundación está a cargo de Araceli Pereda, que entró a formar parte de la fundación en el momento en que ésta se constituye, responsabilizándose desde entonces de dirigir la fundación.

Araceli Pereda es especialista en temas de conservación del patrimonio, tal como avala su procedencia de la Dirección General del Patrimonio Histórico de la Comunidad de Madrid, cargo que había ocupado hasta su incorporación a la *Fundación Banesto*.

La fundación está estructurada en cuatro departamentos. Uno es el departamento de administración, que se encarga de la gestión administrativa, personal, y contable de la fundación. Los otros tres corresponden a las tres áreas principales de actividad de la fundación al frente de cada uno de los cuales existe un responsable.

La persona responsable del área de patrimonio histórico es arqueólogo, licenciado en historia y especializado en la conservación de monumentos.

M<sup>a</sup> Victoria Santa Cruz, responsable del área de medio ambiente, es licenciada en Sociología.

El responsable del área de fotografía es licenciado en filosofía y es especialista en artes plásticas.

El resto del equipo está formado por personal administrativo y contable, vinculado al departamento de administración, y por personal de apoyo para la ejecución de las actividades de la fundación.

Pero, pese a esta distribución de tareas existe total colaboración por parte de todas las personas que constituyen la fundación.

Parte de este equipo (4 personas) se incorporó a la fundación, procedente del banco, en el momento en que ésta asumió la gestión de algunas de las actividades culturales que el banco había desarrollado hasta entonces, como es el caso de las becas de artes plásticas.

#### **D.- Naturaleza y actividades.**

La *Fundación Cultural Banesto* fue adscrita al Protectorado del Ministerio de Cultura, con registro número 271, el 2 de marzo de 1991, tal como consta en el B.O.E. de 02-04-91, con el nombre de *Fundación Banesto*.

Pero, pese a asumir esta nueva denominación de *Fundación Cultural Banesto*, las actividades que pude desarrollar la fundación, según sus Estatutos, responden también a áreas que no entrarían en lo que habitualmente llamamos cultura. Esto es lo que sucede en la práctica con las actividades programadas por la fundación en el área de medio ambiente.

La fundación comenzaría desarrollando, ya desde sus incios, actividades en el marco de tres áreas bien definidas:

- Conservación del patrimonio histórico.
- Conservación y protección del patrimonio natural (medio ambiente).
- Fotografía.

Los objetivos programáticos iniciales de la fundación se orientaban al apoyo para la conservación del patrimonio natural y cultural, y de ahí la creación de las dos primeras áreas de actividad.

En el área de conservación del patrimonio histórico destaca:

- La restauración de retablos, pinturas, tapices, conventos e iglesias, en diferentes lugares de España.

- El patrocinio del programa de radio "Hoy por Hoy" de Iñaki Gabilondo en la Cadena Ser, cuya última edición tuvo lugar el 26 de marzo de 1993, y cuyo objetivo era la promoción de diferentes aspectos relacionados con la necesidad de conservar, proteger y divulgar el Patrimonio histórico.

En el área de medio ambiente, lo más destacado es:



- la realización de inventarios de recursos del patrimonio natural, como el referente al "Baixo Miño"

- La celebración de congresos como el "I Congreso Internacional de Preservación y Conservación de Colecciones de Historia Natural", celebrado en mayo de 1992.

En el área de fotografía, las actividades más destacadas han sido:

- La colaboración con la Real Sociedad fotográfica en la elaboración de un inventario de sus colecciones.

- El establecimiento convenios de colaboración con una sociedad fotográfica de Zaragoza.

- Exposiciones de fotografía como la titulada "Imágenes de otro mundo", relativa también al área de medio ambiente.

Además de estas tres áreas temáticas, la fundación ha ido asumiendo, desde su creación, algunas de las actividades culturales que había venido desarrollando el

banco. Esto fue lo que paso con las becas de artes plásticas, transferidas desde el banco a la fundación en el año 1992, y lo que se tenía previsto para el resto de programas culturales del banco.

Este proceso dió pié a la creación de una cuarta área de actividad de la Fundadción.

- Artes plásticas y apoyo a jóvenes artistas.

Y, a todo ello, hay que añadir un área mixta que incluye lo relativo a:

- Congresos y reuniones sobre diferentes temas, como el "Congreso Hispano-Ruso de Historiadores"

- Concesión de premios, como las "Medallas al Teatro".

- Publicaciones de libros, fruto de encuentros o jornadas, como el libro "Los nuevos mecenas de la Cultura", o "Propuestas poéticas de fin de siglo".

A partir del presupuesto anual de la fundación, ésta lleva a cabo la planificación de los programas de

actuación, partiendo de que existen partidas presupuestarias cerradas para actividades ya establecidas, como es el caso mencionado de las becas de artes plásticas.

Pero, por otra parte, este presupuesto cuenta con partidas abiertas, con objeto de dotar a la fundación de la flexibilidad necesaria para poder apoyar y colaborar en proyectos no previstos que respondan también a la filosofía y objetivos y temas de la fundación. En estos casos, lo normal es que la fundación apoye parcialmente la realización del proyecto pero sin asumirla como propia, sin desarrollarla en su totalidad, y colaborando con otras instituciones.

#### **E.- Relaciones con la entidad fundadora.**

La actuación de la fundación ha sido, desde su creación, independiente del *Banesto*.

Tal autonomía le fue atribuída a la fundación, quizás por haber sido encomendada la dirección de la misma a Araceli Pereda, especialista en una de las áreas fundamentales de actividad de la fundación. Araceli Pereda, tiene una gran experiencia en la gestión de los temas relativos a la conservación del patrimonio histórico,

forjada a través de sus años de trabajo vinculada a estos temas desde la administración autonómica. Y, además porque fue Araceli Pereda la que se había encargado de la elaboración y presentación del proyecto de creación de esta *Fundación Banesto*.

La fundación, por tanto, desde el primer momento, ha sido gestionada sin intervención del banco.

Sin embargo, la autonomía que goza la fundación en la planificación y desarrollo de sus actividades, no significa que esté aislada del banco. De hecho mantiene frecuentes contactos con algunos departamentos del banco. Prueba de ello es la coordinación existente con el departamento de comunicación del banco, del que la fundación recibe apoyo siempre que lo requiere.

Así, entre la fundación y el departamento de comunicación del banco existe una continua colaboración, especialmente en todo lo que se refiere a relaciones con los medios.

Lo mismo ocurre con el departamento de marketing del banco. Por ejemplo, cuando el departamento de marketing organizó el concurso "*Foro Banesto*" sobre medio ambiente,

dirigido a estudiantes universitarios, la fundación colaboró por ser éste un concurso referente a una de las áreas temáticas desarrolladas por la fundación.

En otras ocasiones la fundación ha actuado como intermediaria entre el banco e instituciones culturales, ya sean privadas o públicas. Este fue el caso, por ejemplo, del préstamo que el banco hizo de uno de los cuadros de su colección para la exposición organizada en Sevilla por el Ayuntamiento de la ciudad en colaboración con el Museo Sorolla.

#### **F.- Relaciones con otras entidades e institución.**

En el desarrollo de las actividades de la fundación, ésta se relaciona y colabora con múltiples instituciones públicas y privadas, tales como:

##### **- Públicas:**

##### **+ Administración Central:**

- Ministerio de Cultura.
- Ministerio de Educación.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Ministerio de Obras Públicas y Urbanismo.
- Universidad Complutense de Madrid.

+ Administración Autonómica:

- Xunta de Galicia.
- Comunidad Autónoma de Madrid.
- Junta de Extremadura.
- Generalidad Valenciana.
- Junta de Andalucía (Museo de Cádiz).
- Junta de Castilla-La Mancha (Museo de Santa Cruz en Toledo).

+ Administración Autonómica:

- Diputaciones Provinciales de Palencia y Huelva.
- Ayuntamientos de: Cuenca, Santoña, Tuí, Barcelona, Llanes, Canalejas de Peñafiel, Villa del Prado, Rojas, Ronda y Almendralejo.

- Otras Instituciones:

- + Círculo de Bellas Artes
- + UNESCO
- + Real Sociedad Fotográfica de Madrid.
- + Sociedad Fotográfica de Barcelona.
- + Universidad de Tel Aviv.
- + Embajada de Italia.
- + Iglesia Católica.

+ Fundaciones:

- Cruz Roja
- Para la Ecología y Protección del Medio Ambiente.
- ARCO, etc.

**G.- Datos económicos.**

En el año 1992 la fundación se vió favorecida por un incremento del capital fundacional que ascendió a 12.700 millones de pesetas, gracias a una cesión de acciones del *Banco Español de Crédito*, valoradas ese año en 3.500 millones de pesetas, y cuyo valor actual es mucho menor n virtud de la bajada del valor de dichas acciones.

El presupuesto con que contaba la fundación en el año 92 fue de 632.026.340 pesetas, de las cuales se invirtieron 468.747.298 pesetas, tal como consta en la memoria de la fundación de ese año. Y, el presupuesto del año 93, se aproxima a los 700 millones, según declaraciones de la entrevistada, ya que no podemos contrastar este dato con la Memoria de ese año, al no haber sido publicada en el momento de la recogida de información.

Remitiéndonos a los datos del año 1992, observamos que

aunque la mayor partida del presupuesto invertido (468.747.298 pts), se ha dedicado al desarrollo de actividades culturales (168.835.277 pts.) y 15 millones más a subvenciones, lo cierto es que más del 60 por ciento del presupuesto ha sido invertido en infraestructuras, gastos generales y de personal, alquileres de locales y otros gastos.

Podemos comprobar, asimismo, que la mayor parte del presupuesto de la fundación es fruto de la capitalización del patrimonio económico de la fundación, de remanente del ejercicio anterior de 208 millones de pesetas, en segundo lugar, y de una donación de 66 millones de pesetas.

Esta forma de financiación de las actividades de la fundación, basadas fundamentalmente en los dividendos e intereses que produce el capital fundacional constituido por acciones del *Banco Español de Crédito*, anula las posibilidades presupuestarias de la fundación previsiblemente hasta el año 1997, debido a la caída del valor de las acciones.



**H.- Notoriedad, imagen y aceptación pública de la fundación y de su vinculación con la entidad fundadora.**

La fundación, desde el primer momento, asumió la necesidad de dar notoriedad a la fundación y a sus actividades, como nos indica nuestra entrevistada,

*"... Porque creemos que si importante es llevar a cabo una buena programación, igualmente lo es darla a conocer".*

Para ello, la fundación publica un Boletín informativo que da cuenta de los proyectos que la fundación desarrolla cada tres meses, pues el Boletín tiene una periodicidad trimestral. Este Boletín está dirigido no sólo a las personas afines a las actividades de la fundación, sino también a toda persona que quiera conocerla mejor.

Si bien esta publicación abarca todas las áreas de actividad de la fundación, tiene, sin embargo, un público bastante restringido, a juzgar por el número de ejemplares distribuidos.

No ocurre lo mismo con el programa de radio "Hoy por

hoy", dirigido por Iñaki Gabilondo, que se emitía de 11,30 a 12,00 horas los lunes, miércoles y viernes, sobre temas de conservación del Patrimonio Histórico. Los lunes estaban dedicados al "Patrimonio histórico de carácter mueble", a museos; lo miércoles la Patrimonio monumental; y , los viernes al Patrimonio etnológico.

Este programa, no sólo tenía como objeto la "orientación pública" sobre los temas referidos, sino también dejar constancia de la labor que la fundación lleva a cabo en el área de Patrimonio Histórico, y por ende dar notoriedad a la propia fundación.

La *Fundación Cultural Banesto* ha logrado, pues, su notoriedad actual, mediante la explicitación de las actividades que desarrolla. Esto, de acuerdo con lo manifestado por la entrevistada, determina la imagen de la fundación vinculada a una actividad concreta.

En algunos casos, como "*Foro Banesto*" se ha hecho la "publicidad" de esa actividad, y la fundación se "publicita" a través de la propia actividad.

Cuando los medios de comunicación se refieren a las actividades que desarrolla la fundación, están explicitando

ante la sociedad la preocupación de la fundación por dichos temas y, esto está inevitablemente vinculado a *Banesto*, por ser ésta la *Fundación Cultural Banesto*. Pero, de acuerdo con la entrevistada,

*"evidentemente, las cosas se hacen con un sentido de mecenazgo, de apoyo a una serie de actividades culturales, pero no para que salga tu nombre ligado a un evento concreto.... No es un patrocinio... es una labor a largo plazo, de implicarte en la cultura".*

#### **I.- Medición de resultados.**

El control de resultados en términos de notoriedad e imagen de la fundación se lleva a cabo mediante:

- *Dossier* de prensa, o control de penetración en los medios.
- Control de asistencia a exposiciones, jornadas, etc.

En relación a la medición de imagen pública de la fundación no se ha realizado ni ningún tipo de estudio o

investigación.

En relación a la repercusión que la existencia de la fundación ha tenido o tiene sobre la imagen pública del *Banesto*, la entrevistada indica que ha sido, precisamente, el banco el que se ha ocupado de llevar a cabo ese tipo de controles sobre su imagen, mediante investigaciones encargadas a institutos de investigación.

Según el criterio de la entrevistada, el público tiene una imagen de la fundación diferenciada del banco. No obstante, señala que los dos años de actividad real de la fundación no son suficientes para poder constatar este dato, ya que es la propia historia de la institución la que marca su grado de implantación social y su conocimiento por parte del público, e indica un período mínimo de 5 años para poder garantizarlo.

La entrevistada considera, asimismo, que los resultados de una supuesta investigación realizada en estos términos, permitiría identificar cuáles son las actividades que más "calan" socialmente, lo cual, sin duda, influiría en la futura programación de actividades, claro está, manteniendo la línea de actuación y objetivos de la fundación.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con la información facilitada por el departamento de comunicación del banco, muy escasa por cierto en lo que se refiere a su relación con la fundación, se podría deducir que la creación de ésta podría haber sido fruto del asesoramiento que en este sentido haya recibido el presidente del banco por parte de dicho departamento de comunicación, en cuanto al cumplimiento de su función de identificar oportunidades comunicativas y de imagen para el banco. Sin embargo, según declaraciones de la entrevistada, parece que la fundación surgió por iniciativa del propio presidente, sin intervención alguna del mencionado departamento, y estableciendo, a priori de cualquier investigación temática de interés público, las áreas de actividad de la fundación. El hecho de que el presidente de *Banesto*, Mario Conde, otorgara desde su creación la dirección de la fundación a Araceli Pereda, especializada en los temas de conservación del Patrimonio Histórico, parece prueba suficiente para justificar nuestras afirmaciones.

Todo parece indicar que la *Fundación Cultural Banesto* debe ser considerada, aunque nadie lo declare abiertamente, como una acción de relaciones públicas, sin respaldo de

investigación, con el objetivo de incidir favorablemente en la imagen del banco, el cual, en todo caso, responde, por lo que acabamos de ver, al segundo modelo de relaciones públicas, al modelo de "información pública" (Grunig).

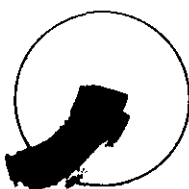
Nos abstenemos, sin embargo, de hacer valoraciones respecto al modelo de relaciones públicas al que responde la dirección de comunicación de *Banesto*, ya que la falta de información sobre sus principios, estrategias, programas y actividades, podría llevarnos a conclusiones inadecuadas, como sería pensar, por ejemplo, que por contar con un equipo de profesionales licenciados en ciencias de la información y/o masters en comunicación, dicha dirección "reciclada", satisface ya todas las condiciones del cuarto modelo de relaciones públicas bidireccional simétrico. Sería un error.



**BANCO BILBAO VIZCAYA**



Sede de la fundación. Madrid.



**FUNDACION BBV**

## 7.- EL CASO DEL BANCO BILBAO VIZCAYA

La información relativa al *BBV* y a su departamento de comunicación se ha recogido a partir de:

- Entrevista realizada a Francisco Mora, director del área de relaciones informativas de la Unidad de comunicación e imagen, el 23 de junio de 1994.
- "Informe anual 1993 *BBV*".

El *Banco Bilbao-Vizcaya* se constituyó a raíz de la fusión de las dos entidades bancarias que dieron nombre al nuevo banco, esto es del *Banco de bilbao* y el *Banco de Vizcaya*, el 1 de octubre de 1988.

El banco tiene actualmente su sede social en la Plaza de San Nicolás, nº 4 de Bilbao. Cuenta con una red de 2.902 oficinas de las que 196 están en el extranjero.

Su plantilla ha descendido en los últimos años pasando de 30.067 empleados en 1991 a 28.727 al 31 de diciembre de 1993. De ellos, 2.451 están trabajando en las oficinas que el banco tiene en el extranjero.

El capital social del *Grupo BBV* al cierre del



ejercicio 1993 era de 138.600 millones de pesetas, representado por 231 millones de acciones nominativas de 600 pesetas de valor nominal.

En la actualidad el *Grupo BBV* está compuesto por las siguientes entidades:

- Banca Catalana, S.A.
- Banco de Comercio, S.A.
- Banco Industrial de Bilbao, S.A.
- Banco Industrial de Cataluña, S.A.
- Banco Occidental, S.A.
- Bilbao Merchant Bank, S.A.
- Banco de Barcelona, S.A.
- Finanzia, Banco de Crédito S.A.
- Banco Meridional, S.A.
- Banco Bilbao Vizcaya Puerto Rico, S.a.
- Bilbao Vizcaya Bank (Jersey) Ltd.
- Banco Bilbao Vizcaya (Panamá) S.A.
- Banco de Promoción de Negocios, S.A.
- Banco de Crédito Canario, S.A.
- Banco Bilbao Vizcaya (Deutschland), A.G.
- Banque de Gestion Financière, S.A. GESBANQUE.
- Banco Bilbao Vizcaya (Suisse), S.A.
- Privanza Banco Personal, S.A.

- BBV International (Gibraltar) Ltd.
- Banco Bilbao Vizcaya (Portugal), S.A.
- Otras 114 sociedades que incluyen las de cartera, financieras, de inversión mobiliaria, gestoras de fondos de inversión e inmobiliarias industriales y la *Fundación BBV*.

La *Fundación BBV* fue constituida 18 días más tarde de la constitución del *Banco Bilbao Vizcaya*, el 1 de octubre de 1988, respondiendo así desde el principio, a la nueva filosofía adoptada por el nuevo banco, siendo el presidente de su patronato, José Angel Sánchez Asiaín, miembro del consejo de administración del banco.

### **7.1. EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACION DEL BBV**

Este departamento, que en otras instituciones recibe el nombre de departamento de comunicación, en el *BBV* se denomina "Unidad de comunicación e imagen", mientras que una de sus secciones será la que reciba el nombre de "departamento de comunicación".

La información relativa a esta unidad de comunicación e imagen ha sido recogida, como ya hemos indicado, a partir de la entrevista realizada a Francisco Mora, director del área de "relaciones informativas" de esta unidad.

#### **A.- Su historia.**

Esta unidad se estructura como tal en el momento de la constitución del *BBV*, en 1988, como síntesis de los departamentos de comunicación de las dos entidades bancarias de las que procede el *BBV*.

Sin embargo, resulta casi imposible precisar los años de actividad de sendos departamentos de comunicación existentes en las entidades de procedencia. En una aproximación cronológica se podrían indicar los primeros

años de la década de los años 70 (1972).

#### **B.- Su alcance institucional.**

Esta unidad de comunicación e imagen atiende exclusivamente al *BBV*, y se responsabiliza exclusivamente de la comunicación del banco.

Por otra parte, algunas de las empresas del grupo *BBV* tienen departamentos de comunicación propios, otras no. Las empresas que están en este caso, es decir que carecen de este departamento, en ocasiones puntuales recurren a la unidad de "comunicación e imagen" del *BBV*, en solicitud de apoyo. En estas ocasiones, esta unidad actúa también como departamento de comunicación de dichas empresas aunque no sea, en principio, su responsabilidad.

Esto no sucede en el caso de la *Fundación BBV*. La fundación cuenta con un departamento de comunicación que actúa de forma autónoma respecto al departamento de comunicación del banco, aunque manteniendo con él un continuado flujo informativo en cuanto a las actividades organizadas por la fundación. Prueba de ello es que el "Informe anual 1993" incluye una página dedicada a la fundación, diferenciándola de la página anterior dedicada

a las actividades de "mecenazgo" emprendidas por el banco.

Eso no significa, sin embargo, que esta unidad intervenga en la planificación de las acciones de la fundación. Su colaboración se reduce, generalmente a apoyo en momentos puntuales, y generalmente en lo relativo a las relaciones con los medios.

En cuanto a relaciones que esta unidad mantiene con los demás departamentos del banco, hay que señalar que son continuas y fluidas. Esta unidad de comunicación e imagen, a través de su área de relaciones informativas, sirve de intermediaria entre cualquiera de los departamentos de la entidad y los medios de comunicación, ya sea en ese sentido, cuando alguno de dichos departamentos quiere comunicar algo al público, o bien, en sentido opuesto, cuando algún medio solicita alguna información de alguno de los departamentos del banco.

### **C.- Estructura.**

Esta unidad de "comunicación e imagen" está estructurada en tres áreas de actividad:

- Relaciones Informativas, dirigida por Frncisco

Mora.

- Publicidad Institucional, dirigida por José Luis García Valenzuela.

- Actividades Socioculturales, dirigida por Concepción Badiola.

A cargo de cada una de las cuales está un director de área.

Dependiendo del área de Relaciones informativas, encontramos un gabinete de prensa o de relaciones con los medios, que en esta unidad recibe el nombre de "departamento de comunicación", dirigido por Pilar Aguirrebengoa.

El perfil académico de los directivos de esta unidad es el siguiente:

- Antonio López, director de la unidad de "comunicación e imagen", es licenciado en derecho. Llegó a la dirección de esta unidad procedente del departamento de comunicación del *Banco de Bilbao*, al que llegó tras haber trabajado en la Administración.

- Francisco Mora, director del área de relaciones informativas, es licenciado en económicas y en periodismo. Lleva tres años ocupando este cargo, al que se incorporó procedente del periodismo activo en "La Gaceta de los Negocios"

- Jose Luis García, director del área de publicidad institucional, es abogado. Accedió a esta responsabilidad procedente de la red comercial del banco.

- Concepción Badiola, directora del área de actividades socioculturales, es licenciada en filosofía y letras.

- Pilar Aguirrebengoa, directora del departamento de comunicación (jefatura de prensa), dependiente del área de relaciones informativas, es periodista. Su trayectoria profesional hasta su incorporación a este departamento estaba vinculada al periodismo activo en la Agencia EFE.

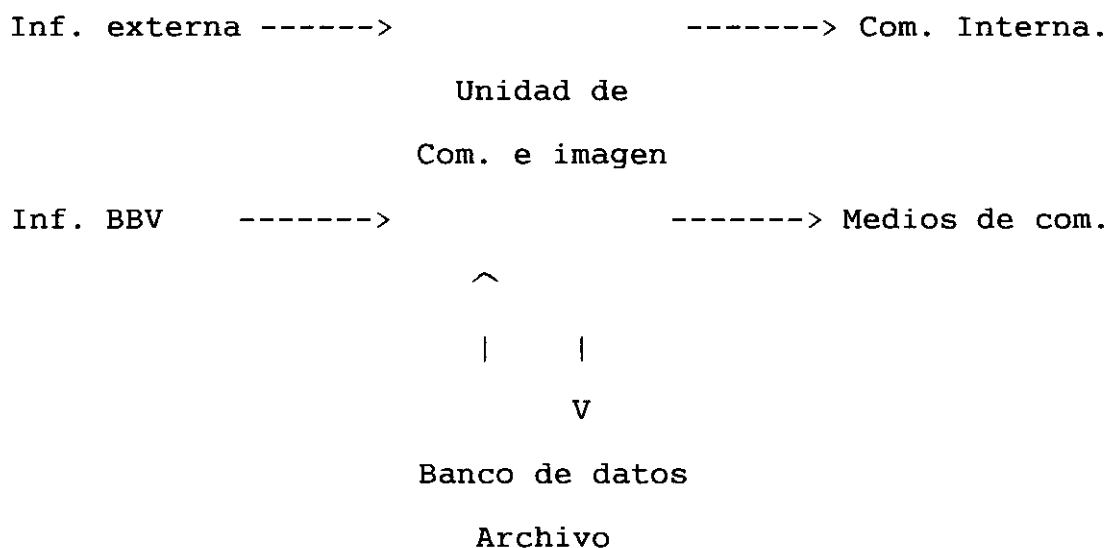
En esta unidad de "comunicación e imagen" trabajan 20 personas:

- 1 director de unidad.
- 6 personas en el área de relaciones informativas;

- 5 personas en el área de publicidad institucional;
- 3 personas en el área de actividades socioculturales.
- 4 secretarias, para toda la unidad.
- 1 ordenanza.

#### **D.- Sus competencias.**

La unidad de "comunicación e imagen" se define, en cuanto a sus responsabilidades de relaciones informativas, como una unidad gestora de flujos informativos, y sus competencias son, precisamente, las derivadas de ser filtro de toda la información procedente del banco o información externa, dirigiéndola a los medios de comunicación o para su difusión interna en el banco.





La información externa que llega a esta unidad procede de los medios de comunicación y agencias de prensa. Con toda la información procedente de los medios se ha creado un archivo, uno de prensa en Bilbao, y uno audiovisual en Madrid.

La información proveniente del *BBV* procede, generalmente, de la dirección o del departamento de estudios.

Toda esta información es procesada y analizada en cuanto a su grado de interés para el público y, si es interesante se difunde como proceda, bien a los medios, o bien se le da difusión interna a los directivos, departamentos y oficinas y empleados.

Cuando se decide proporcionar esa información a los medios se les envía notas de prensa, se convocan conferencias de prensa o se les envían artículos u opiniones, etc.

Cuando es interesante para su difusión interna, esa información aparece incluida en el resumen de prensa diario que se envía a todos los empleados a través del correo electrónico.

Si la información no es suficientemente interesante, o bien se retira o bien se archiva.

Esta unidad no edita ninguna publicación externa.

La unidad de "comunicación e imagen" se ocupa exclusivamente de las comunicaciones externas, no de la comunicación interna que sería responsabilidad del departamento de " relaciones humanas".

Entendiendo por comunicación interna, como aquella que se genera en la casa para la casa, ésta es asumida, como competencia de su responsabilidad, por el departamento de "relaciones humanas". Cumpliendo su cometido comunicativo, el departamento de relaciones humanas se ocupa de la edición de una publicación interna, así como de boletines y hojas informativas para los empleados del banco.

Por su parte el área de publicidad institucional del banco, que cuenta con un presupuesto anual de 200 millones de pesetas, se encarga de la gestión de todo lo referente a la imagen del banco, y concretamente a su identidad corporativa. La actividad de esta área consiste, entre otras cosas, y como su nombre indica, en la programación y desarrollo de las campañas de "publicidad institucional"

del banco, pero no gestiona la publicidad comercial (3.000 millones de presupuesto anual), de la que se ocupa el departamento de marketing del banco.

Entre esta área de publicidad institucional y el departamento de marketing existe una coordinación absoluta, especialmente en lo que se refiere a su presencia en los medios. Ambas trabajan con la misma central de compra *Media Planning*.

El área de actividades socioculturales se responsabiliza de las exposiciones y patrocinios del banco. Todos los años se celebra al menos una gran exposición, bien en la sala de Madrid, o en otras localidades españolas. También se ocupa de los patrocinios, como el patrocinio cultural de la Expo en 1992, con un presupuesto de 2.000 millones de pesetas, o los patrocinios de publicaciones.

#### **E.- Públicos.**

Los públicos de las actividades desarrolladas por esta unidad son:

- Directivos, y empleados del banco, a los que se les

envía un resumen diario de prensa.

- Medios de comunicación (periodistas).
- Público en general.

En ocasiones se utilizan los medios de comunicación como canales de transmisión de información dirigida a los empleados, dado su elevado número (28.000), y para evitar, en cualquier caso, que se filtre prematuramente información del banco a los medios o al público.

No son publicos de este departamento:

- Público interno, en lo referente a la comunicación interna. Responsabilidad del departamento de recursos humanos.

- Líderes sociales. Responsabilidad del gabinete de la presidencia. Es una comunicación basada en contactos directos.

- Accionistas. Responsabilidad de la Oficina del Accionista. Se encarga del envío de cartas informativas y de la elaboración del Informe anual, fundamentalmente.

- Clientes. Responsabilidad del departamento de marketing.

#### **F.- Medición de resultados.**

De acuerdo con el criterio del entrevistado, las actividades culturales desarrolladas por el banco, son habitualmente conocidas por el público, pero se desconoce, precisamente, su vinculación con el banco hasta que se participa en dicha actividad. Es decir, por ejemplo, hasta que se visita una exposición y se ve un cartel en el que se indica que el banco es el patrocinador de esa exposición.

Cree, asimismo, que para explotar esos patrocinios en términos de imagen institucional sería necesario publicitarlas, invirtiendo una cantidad equivalente a la gastada en el desarrollo de ese evento. Si no es así, si no se publicita esa actividad, ésta no puede considerarse como una inversión en términos de imagen corporativa, sino como un mero apoyo a la cultura del país, como una acción de mecenazgo.

De hecho en el "Informe anual 1993" se hace referencia a estas actividades bajo el epígrafe de "mecenazgo".

La unidad de "comunicación e imagen", dispone mensualmente de datos relativos a la imagen pública del banco, así como a las actitudes que el público tiene hacia el BBV. Estos datos proceden de un estudio mensual encargado por este departamento y realizado por ASEP. Este estudio, dirigido por Juan Díaz Nicolás, consiste en la aplicación de encuestas para la recogida de esa información.

Además este departamento dispone de los resultados de investigaciones realizadas por empresas especializadas, que son comprados generalmente por toda la banca comercial.

A juicio del entrevistado, la existencia de la *Fundación BBV* aporta elementos positivos a la imagen del banco. Cree, asimismo, que la *Fundación BBV* tiene suficiente notoriedad y que su imagen está vinculada con la del BBV, ejerciendo una influencia positiva sobre ella. No se han realizado, sin embargo, estudios que permitan constatarlo.

## **7.2. LA FUNDACION BBV**

La información relativa a la *Fundación BBV* ha sido recogida de:

- Entrevista con M<sup>a</sup> Luisa Oyarzabal, directora de la fundación y secretaria de su patronato, el 25 de julio de 1994.
- Entrevista telefónica realizada a Leticia Escardo, jefa de prensa de la fundación, el 29 de julio de 1994.
- Memorias de actividades de la fundación de los años 1992 y 1993.
- Otras publicaciones editadas por la fundación.

### **A.- Datos de constitución.**

La *Fundación BBV* fue constsituída con el nombre de *Banco Bilbao-Vizcaya Fundación*, el 19 de octubre de 1988, aunque su inscirpción bajo el Protectorado del Ministerio de Cultura, con número de registro 228, no tuvo lugar hasta el 21 de abril de 1989, publicada en el B.O.E. de 02-05-1989. Sin embargo, la fundación no comenzaría su andadura hasta el 25 de abril de 1990, fecha en que se reúne por primera vez su patronato, para establecer su primer

programa de actividades.

Su sede social está ubicada en el edificio que el *BBV* posee en la Plaza de San Nicolás nº 4, de Bilbao (48005), con teléfono (94) 4874627, pero, la *Fundación BBV* tiene además dos centros operativos, uno en Bilbao (48001), en la calle Gran Vía nº 12, teléfono (94) 4875242, y otro en Madrid (28014), en la calle de Alcalá nº 16, teléfono (91) 3748939, en sendos edificios del *BBV*.

Su órgano de gobierno es el patronato, constituido por:

- Presidente: José Angel Sánchez Asiaín.
- 9 Vocales.
- Secretario: M<sup>a</sup> Luisa Oyarzabal, también directora de la fundación.

Existe además un comité asesor formado por 6 catedráticos de distintas disciplinas (física, hacienda pública y derecho fiscal, bioquímica, política, dirección y estadística, metafísica, y ciencias exactas) y de distintas Universidades españolas (Complutense de Madrid, Navarra, País Vasco) y extranjeras (Kansas y Lausanne).



## **B.- Fines estatutarios.**

Si bien no hemos podido disponer de los estatutos de la fundación, sus objetivos, comentados en las Memorias anuales se orientan a:

*"... Disponer de un conocimiento más profundo de las transformaciones que se experimentan en el contexto social para ponerlo a disposición tanto de los responsables de la toma de decisiones, como de las diversas instituciones y grupos y de la sociedad en general" (Memoria de 1992, p.8).*

*"A través de nuestros encuentros y debates, conferencias, investigaciones, seminarios y publicaciones singulares, creemos haber alcanzado nuestro objetivo general de conseguir una mejor claridad de comprensión de algunos de los fenómenos y problemas que preocupan de forma especial a nuestra sociedad y que, además, representan claros desafíos frente a su futuro inmediato" (Memoria de 1993, p.5).*

## **C.- Estructura.**

Además de los órgano de gobierno de la fundación,

patronato, y el comité asesor, la *Fundación BBV* cuenta con una estructura ejecutiva organizada en torno a 3 campos de responsabilidad:

- Dirección: M<sup>a</sup> Luisa Oyarzabal. Es economista y ocupó el cargo de directora de la fundación procedente del *BBV*, en donde desarrollaba su trabajo como directora del gabinete de la presidencia.

- Centros, a cargo de cada uno de los cuales se encuentra un director:

· Economía Pública: J.M. González Páramo.

· Estudios Bancarios: Luis Angel Larena. Que cuenta con una

· Dirección de programas de investigación:  
Xavier Vives.

· Ciencia, tecnología y sociedad: Rafael Pardo Avellaneda.

· Cátedra *FBBV*: Juan Urrutia Elejalde.

· Proyecto intercultural: J.I. Oyarzabal.

- Servicios y áreas funcionales, cada uno de los cuales está a cargo de una persona, a excepción de los "Servicios Operativos", formado por personal de apoyo a la dirección, a los Centros y a éstas áreas funcionales.

- Control de Proyectos: A. Roldán.
- Extensión Cultural: I. Elola.
- Estudios: R. Alvarez.
- Comunicación: L. Escardó.
- Servicios Operativos, que incluye:
  - Secretaría.
  - Servicios Generales.
  - Difusión.
  - Administración.

Los Centros se ocupan de la programación y desarrollo de las actividades organizadas por la fundación, por áreas temáticas, y cada uno de ellos cuenta con personal de apoyo coyuntural para cada proyecto.

Los Servicios y áreas funcionales, se encargan de apoyar, desde sus respectivos cometidos, a todas y cada una de las actividades programadas por los Centros.

Todo el personal directivo de la fundación depende del banco, ya sea porque consten en su plantilla como personal del banco, o porque hayan sido contratados por él para prestar determinados servicios a la fundación.

El personal de apoyo para la ejecución de las actividades programadas por los Centros, normalmente es contratada ex profeso para tal evento, por la fundación.

Además, debemos hacer constar aquí que la fundación ha requerido para el desarrollo de las actividades programadas, la colaboración de profesores universitarios, directivos de grandes entidades, investigadores, altos cargos de órganos de las Administraciones Públicas, tanto españoles como extranjeros. Esto ha supuesto en el año 1993 la participación de 600 colaboradores de 36 países.

Todo ello impide determinar el número de personas que trabajan para la fundación, debido a la flexibilidad de su estructura, dependiendo de los proyectos que se desarrollen en cada momento.

#### **D.- Naturaleza y actividades.**

Aunque la *Fundación BBV* consta como fundación cultural

bajo el Protectorado del Ministerio de Cultura, lo cierto es que su programación se centra en las áreas de "pensamiento", "reflexión" e "investigación".

Tal como consta en la memoria del año 93, las actividades más importantes llevadas a cabo por la fundación, salvo excepciones, siempre en el territorio nacional, se han desarrollado en los campos de la salud y los modelos sanitarios, del medio ambiente, de los problemas de financiación laboral y post-laboral, de los modelos de desarrollo cultural y socio-económico, modelos de financiación local y regional, y modelos de financiación de ideas y valores.

Ambas áreas de programación y campos temáticos tienen su expresión en actividades concretas que en el año 1993 han supuesto la publicación de 12 libros y 13 cuadernos de trabajo, así como la celebración de 160 actos públicos:

- 19 Encuentros en los que participaron 334 colaboradores y que tuvieron como resultado la edición de 4 publicaciones.
- La realización de 46 proyectos de investigación de los cuales culminaron 38, en los que participaron 140

colaboradores y que tuvieron como resultado la edición de 10 publicaciones.

- La celebración de 33 seminarios, en los que participaron 37 colaboradores.

- La celebración de 57 conferencias que derivaron en 7 publicaciones.

- Desarrollo de otras 13 actividades en las que intervinieron 14 colaboradores y que dieron lugar a la edición de 4 publicaciones.

Los encuentros y debates tienen como objetivo el estudio interdisciplinar de determinados problemas como medio ambiente, salud, historia, etc. Algunos de estos encuentros son fruto del Proyecto intercultural *FBBV*, dirigido por uno de los Centros de la fundación, y cuyo objetivo es establecer una red internacional de especialistas en distintos temas, capaces de intercambiar sus conocimientos y puntos de vista sobre diferentes problemas que se le plantean al hombre de hoy, sobre ciencia y tecnología, identidad cultural, alternativas sociales o la comunicación.

Las investigaciones emprendidas por la *Fundación BBV* se han llevado a cabo a través de tres de sus Centros:

El Centro de Estudios sobre Economía Pública, que se ocupa del análisis del Sector Público.

El Centro de Ciencia, Tecnología y Sociedad, que se encarga de analizar las repercusiones sociales de los avances científicos y técnicos.

Y, el Centro de Estudios Bancarios, que estudia el mundo de la economía y las finanzas.

Los seminarios tienen un objetivo muy concreto: contribuir a la formación de profesores e investigadores universitarios, en un contexto de permanente reflexión.

Las conferencias, en cambio, se dirigen al público general, con objeto de presentarle los conocimientos resultantes de las actividades que la fundación lleva cabo.

Además existe un programa de actividades organizadas desde otro de los centros de la fundación, el centro cátedra *FBBV*, que tiene como objetivo:

- impulsar la investigación básica, propiciando la insercción en la universidad española de prestigiosos científicos de rango internacional y facilitar la estancia de profesores españoles en centros extranjeros.

- Apoyar a la investigación aplicada .

- Hacer públicos los resultados de las investigaciones mediante de conferencias y lecciones magistrales.

Además la fundación ha organizado congresos y encuentros en colaboración con otras instituciones.

En principio la planificación de estos programas de actividades se hace con una periodicidad anual, ajustándose al presupuesto disponible. Sin embargo, según declaraciones de la directora, los compromisos de colaboración que implican las actividades de la fundación, exigen plazos mucho más cortos de tiempo a la hora de concretar tales actividades.

#### **E.- Relaciones con la entidad fundadora.**

La relación existente con el *BBV*, es estrecha desde



el momento en que el personal de la fundación depende directamente del banco, así como sus instalaciones. Pero, la fundación es autónoma e independiente en lo que a planificación se refiere. De hecho está previsto un flujo informativo con la presidencia del banco en relación a la programación de las actividades de la fundación, pero la premura de tiempo que exigen algunas de ellas impide, en no pocas ocasiones, la fluidez en la comunicación con la presidencia del banco.

Pese a ello, existen unos circuitos de comunicación con el banco estructurados en función del mismo, a través de los cuales se canaliza la información relativa a todo aquello que la fundación hace con relación a temas financieros o bancarios, ya que el banco es considerado el primer público objetivo de tales acciones de la fundación. Estas vías de comunicación afectan, especialmente, a todo lo referente a los proyectos que desarrolla el centro de estudios bancarios de la Fundación, que son remitidos al banco para su evaluación en función del interés que puede tener para el propio banco, el desarrollo de tales estudios. En este sentido la fundación tiene que ser respetuosa con el banco.

No existe vinculación alguna con el departamento de

marketing del *BBV* ya que la actividad de la fundación y la de dicho departamento responden a finalidades diferentes, y abordan, asimismo, programas diferentes. No existe la posibilidad de solapamiento en cuanto a las actividades que llevan a cabo.

En relación con el departamento de comunicación del banco, existe un constante apoyo por su parte, en todo aquello que implique relaciones con los medios de comunicación. Pero, la unidad de comunicación e imagen del banco no asesora, ni influye en modo alguno en la planificación de las actividades programadas por la fundación.

#### **F.- Relaciones con otras entidades o instituciones.**

Todas las actividades de la fundación cuentan con la colaboración de profesores universitarios, científicos e investigadores procedentes de diferentes universidades e institutos nacionales y extranjeros, con los que la fundación mantiene un inevitable contacto.

Asimismo, la fundación colabora con otras instituciones, entre las que se encuentran algunas fundaciones como la *Fundación Encuentro*, o la *Fundación*

COTEC, así como con el Colegio Libre de Eméritos o el Instituto de Cuestiones Internacionales y Política Exterior, entre otras.

#### **G.- Datos económicos.**

El capital fundacional de la *Fundación BBV* es de 14.000 millones de pesetas.

El presupuesto con que contó la fundación en el año 1993 fue de 700 millones de pesetas.

Estos 700 millones se distribuyeron entre los distintos proyectos desarrollados por la fundación durante ese año. De ellos, la partida más cuantiosa correspondió al apartado de "encuentros" debido al elevado número de colaboradores que implicaron y por la factura del importante despliegue de medios que dichos encuentros requirieron (traducción simultánea, etc.).

La segunda partida presupuestaria en cuanto a su cuantía, es lógico pensar, correspondió al apartado de Investigaciones.

**H.- Notoriedad, imagen y aceptación pública de la fundación y de su vinculación con la entidad fundadora.**

De acuerdo con las declaraciones de M<sup>a</sup> Luisa Oyarzabal, el BBV representa la imagen institucional, financiera del banco, mientras que la fundación representa la imagen social, una imagen de generosidad.

Sin embargo, el público no tiene clara esta diferencia. M<sup>a</sup> Luisa Oyarzabal considera que, a juzgar por las visitas y preguntas que ella atiende, en muchas ocasiones se le atribuye a la fundación actividades que desarrolla el banco. No se sabe muy bien qué es la fundación, quizás porque no se ha sabido comunicar suficientemente bien.

En no pocas ocasiones se le proponen a la fundación proyectos de patrocinio que ésta no ha desarrollado nunca. Existe una mala información por parte del público general, respecto a lo que la fundación es y lo que la fundación hace.

Por otro lado, aunque la fundación tiene un logotipo propio, el "*sonido BBV*", que aparece en él y en el propio

nombre de la fundación, "*es un sonido muy fuerte*" y esto hace que salvo para aquellas personas que conozcan directamente la actividad que desarrolla la fundación, ésta se confunda con el banco.

Respecto a las posible influencia que la fundación tiene sobre la imagen del *BBV*, M<sup>a</sup> Luisa Oyarzabal piensa que ésta es una influencia positiva, en virtud de los comentarios que a ella le llegan del propio banco, pero reconoce que ésta es una conclusión puramente intuitiva ya que dichas fuentes no son representativas.

#### **I.- Medición de resultados.**

Para el control de los resultados que la *Fundación BBV*, ha tendio en términos de notoriedad y reconocimiento público, ésta ha contratado los servicios de dos institutos de investigación, ASEP OCIRES e IKERFIELD.

Los resultados de sendos estudios demuestran que la *Fundación BBV* tiene un alto grado de notoriedad, situándose en el segundo lugar en relación con otras fundaciones. Sin embargo, según el criterio de la entrevistada, el grado de reconocimiento de esta fundación está determinado no tanto por su propia identificación como fundación, sino por su

relación con una entidad bancaria muy conocida, de forma que lo que se mide no es tanto el conocimiento que el público tiene de la fundación, como del banco. Los estudios realizados no recogen información suficiente como para esclarecer esta cuestión.

A juicio de la entrevistada, estas investigaciones deberían haber incluido una pregunta coherente con la anterior, que permitiese identificar el grado de conocimiento de las actividades que desarrolla la fundación, para comprobar si realmente lo que se conoce es el banco o la fundación. La pregunta sería:

"¿ ... y a qué cree Vd. que se dedica esta Fundación?".

La falta de identidad propia (desvinculada de la entidad fundadora) en las fundaciones bancarias, se debe, a juicio de la entrevistada, a la juventud de estas fundaciones.

En relación con las repercusiones que la existencia de la *Fundación BBV* tiene sobre la imagen del banco, la entrevistada señala que, cuando el público confunde la fundación y el banco, tal influencia tiene que ser

positiva, pero que sería preciso realizar un estudio para comprobarlo. No obstante, pese a considerarlo necesario, cree que un estudio de este tipo sería muy difícil de realizar.

Asimismo, M<sup>a</sup> Luisa Oyarzabal, entiende que antes de llevar a cabo una investigación de este tipo sería preciso realizar otra que midiese el rendimiento de las fundaciones. Para ello se considera necesario establecer, en primer lugar, unos criterios de evaluación en relación con los presupuestos disponibles, pero que aún no están definidos. Sólo después de conocer el rendimiento de una fundación tendría sentido estudiar sus repercusiones sobre la imagen del banco fundador.

En este sentido M<sup>a</sup> Luisa Oyarzabal plantea como posible baremo para evaluar si la actividad de la fundación responde realmente a los temas de interés que demanda la sociedad, establecer un precio para la adquisición de las publicaciones que edita la fundación y que en la actualidad se distribuyen gratuitamente.

## CONCLUSIONES

La *Fundación BBV*, fue creada por iniciativa del presidente del *BBV*, ofreciendo la dirección de la fundación a la persona que hasta entonces había desempeñado el cargo de directora del gabinete de la presidencia. Tal decisión fue adoptada al margen de cualquier intervención del departamento de comunicación del banco. Sin embargo, esto no debe hacernos pensar que la presidencia del banco no considerara las posibles repercusiones que la creación de dicha fundación tendrían sobre el banco en términos de notoriedad e imagen, ya que, como podemos deducir de las declaraciones realizadas por la directora de la fundación, ésta se asume como la representación de la "imagen social" del banco.

Si a todo ello le añadimos la consideración de que esta fundación lleva a cabo estudios relativos a su notoriedad e imagen pública, encargados a institutos de investigación externos, y que tiene una persona responsable de relaciones públicas, la cual cuenta con el apoyo de agencias externas de comunicación, entonces podemos decir, que, aunque emprendida desde la presidencia, la *Fundación BBV* es una acción de relaciones públicas que responde al tercer modelo "bidireccional asimétrico" de relaciones



públicas. El mismo al que se ajusta la actuación de la unidad de comunicación del banco que, dirigida, salvo en su área de relaciones informativas, por profesionales de formación académica extraña a toda implicación comunicativa, lleva a cabo sus actividades con objetivos y técnicas de relaciones públicas, con el respaldo de investigaciones motivacionales, pero ajeno a planteamientos de responsabilidad social, e incluso ajeno a su propia fundación.



FUNDACIÓN  
ARGENTARIA



Sede de la fundación. Madrid.

## 8.- EL CASO DE ARGENTARIA

La información relativa a *Argentaria*, y a su departamento de comunicación, se ha extraído exclusivamente del "Informe 1993" de esta entidad financiera.

Según consta en el mencionado informe de *Argentaria*, éste, *Argentaria*, es el nombre comercial del *Grupo Financiero Corporación Bancaria de España*, constituido el 27 de mayo de 1991.

Su constitución tuvo lugar a raíz de la aportación que el Estado Español hizo a la cartera de valores del banco, a través de la Dirección General del Patrimonio del Estado. Una aportación consistente en participaciones públicas en diferentes sociedades:

- Banco Exterior de España, S.A., y su grupo financiero.
- Caja Postal, S.A. y su grupo financiero.
- Banco Hipotecario de España, S.A.
- Banco de Crédito Industrial, S.A., absorbido en 1991 por el Banco Exterior de España, S.A.
- Banco de Crédito Local de España, S.A.
- Banco de Crédito Agrícola, S.A.

- Otras trece sociedades.

Por acuerdo del Consejo de Ministros en reuniones celebradas el 5 de febrero y 10 de septiembre de 1993, se decidió la enajenación pública del 49,99% de las acciones del banco, poniéndolas a disposición de 540.666 accionistas privados. Tras este proceso, al 31 de diciembre de 1993, el Estado Español conserva, a través de la Dirección General del Patrimonio del Estado y Sociedad Estatal de Patrimonio I, S.A., el 51,66 % del capital social del banco.

Así, pues, el banco que, tal como consta en el mencionado "Informe 1993", es *"la matriz de un grupo de entidades cuya actividad controla directa y/o indirectamente"*, deja de tener un capital social exclusivamente de participación pública para convertirse, en 1993, en una institución de capital mixto, aunque mayoritariamente público.

El banco representa el 4% de todo el activo del grupo financiero, el 69% del patrimonio neto del grupo y un porcentaje equivalente en los beneficios del ejercicio 1993.

El banco, por su participación en el *Banco Exterior de España, S.A.*, tiene dimensión internacional, que se refleja en las 39 oficinas que el *BEX, S.A.* tiene en el extranjero, así como en su participación mayoritaria en 8 entidades bancarias ajenas a la Unión Europea.

La plantilla de *Argentaria* al finalizar el ejercicio 1993, era de 17.682 personas.

### 8.1. EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACION DE ARGENTARIA

No se ha podido recoger dato alguno en relación a este departamento, dadas sus reiteradas negativas a la concesión de una entrevista por parte de alguno de sus responsables, alegando "imposibilidad".

Pese a ello, y de acuerdo con los datos que aparecen en el "Informe 1993", parece que las acciones comunicativas llevadas a cabo por este departamento han conseguido dar a esta entidad financiera un alto grado de notoriedad, así como de aceptación pública. Un dato indicativo de ello pueden ser las más de 1.100.000 llamadas de teléfono atendidas por la Oficina de Información y Registro. Esta oficina fue creada no sólo como punto de contacto para que los demandantes potenciales pudiesen obtener información sobre la oferta de acciones y/u obligaciones, sino también como instrumento para evaluar el nivel de interés despertado.

Otro dato interesante a este respecto, puede ser la generación de una demanda de acciones que ascendía a 1,4 billones de pesetas, frente a una oferta casi cinco veces menor. Esta oferta fue colmada por 540.666 accionistas, de los cuales el 89,5%, posee menos de 100 acciones.

Asimismo, se supone la desvinculación de este departamento con la *Fundación Argentaria*, ya que el mencionado "Informe 1993" de *Corporación Argentaria* no incluye referencia alguna a la fundación.

## 8.2. LA FUNDACION ARGENTARIA

Los datos relativos a esta fundación han sido recogidos a partir de la entrevista realizada a Pilar Moreno, directora gerente de la fundación, celebrada el 21 de junio de 1994.

### A.- Datos de constitución.

La *Fundación Argentaria* fue constituída en diciembre de 1991 e inscrita bajo el Protectorado del Ministerio de Cultura el día 22 de enero de 1992. Su constitución fue publicada en el B.O.E. de fecha 08-02-92.

Aunque la *Fundación Argentaria* comienza su actividad en el año 1992, se puede decir que su consolidación como tal se produce en 1993, con la extinción de la *Fundación Banco Exterior*. Hasta entonces el incipiente despegue de la *Fundación Argentaria* había sido eclipsado por la actividad de la ya veterana *Fundación Banco Exterior*.

Esto no nos puede hacer pensar, sin embargo, que la *Fundación Argentaria* surge como relevo de la *Fundación Banco Exterior*, sino que, al contrario, la *Fundación Banco Exterior*, como fundación vinculada al *Banco Exterior*, que



es una de las empresas del grupo, de la *Corporación Argentaria*, deja de tener sentido una vez que la corporación ha decidido crear su propia fundación. No tiene sentido que coexistan dos fundaciones en el mismo grupo.

Su sede social, domiciliada en el momento de su constitución en el edificio que la *Corporación Argentaria* tiene en la Carrera de San Jerónimo nº 36, en Madrid (28014), ha sido trasladada, a mediados de este año 1994, a la calle Los Madrazo nº 36, con teléfono nº 5377127.

Los organos de gobierno de la fundación son:

- La asamblea general.
- El patronato.
- Director general: José Angel Moreno.
- Directora gerente: Pilar Moreno.

Tanto los miembros de la asamblea como los del patronato están directamente vinculados con la *Corporación Argentaria*.

Tanto la directora gerente como el director general dependen laboralmente de *Argentaria*, no de la fundación.

## **B.- Fines estatutarios.**

Según las declaraciones de la entrevistada, la fundación responde a la necesidad y la preocupación que tienen, hoy más que nunca, las entidades financieras, de estar presente en la sociedad, de estar presente también desde ámbitos como el de la cultura o el de la investigación, y no trabajar sólo en el marco de la rentabilidad económica. Esta es la voluntad y la convicción personal de la presidencia y de los miembros del consejo de administración de *Argentaria*.

## **C.- Estructura.**

La estructura organizativa de la fundación, encabezada por las dos direcciones:

- Director general
- Directora gerente,

está diseñada en torno a las tres áreas fundamentales de actividad de la fundación, esto es:

- Area de arte: director de área + asesor de arte.
- Area de economía: director de área + asesor de

economía.

- Area de humanidades: director de área + asesor de humanidades.

A cargo de cada una de ellas hay un responsable o director de área que cuenta con el apoyo de un asesor, especialista en los temas que aborda dicha área.

Pese a esta distribución de responsabilidades por áreas de actividad, el trabajo es muy colegiado, no existe una estructura rígida.

La directora gerente considera que las fundaciones para ser eficaces, fundamentalmente tienen que tender a reducir el personal fijo y a tener un ámbito de colaboración externa.

La *Fundación Argentaria* tiene una plantilla de personal fijo formada por 14 personas:

- Director general: José Angel Moreno
- Directora gerente: Pilar Moreno
- 3 directores de área
- 3 asesores de área
- 1 responsable de relaciones públicas y protocolo: Reyes Marcos.

- 5 personas: Personal administrativo y de apoyo.

El director general y la directora gerente proceden, ambos de la *Fundación Banco Exterior*, si bien el director gerente, antes de incorporarse a la *Fundación Argentaria* trabajó directamente para *Corporación Argentaria*.

El director general es economista. Los demás responsables de área o bien tienen una titulación universitaria, o bien tienen una experiencia profesional afín al área de actividad de la que se ocupan. Así en el área de arte hay una persona licenciada en arte, y en economía una persona licenciada en economía.

La persona responsable de relaciones públicas y protocolo es licenciada en relaciones públicas y se ocupa fundamentalmente de las relaciones con los medios, publicidad e imagen, así como de la aplicación del protocolo en los actos públicos que lo requieran.

En lo relativo a las relaciones con los medios, la responsable de relaciones públicas cuenta con el apoyo de una agencia externa, que se ocupa exclusivamente de lo referente a contactos con la prensa.

#### **D.- Naturaleza y Actividades.**

La *Fundación Argentaria* se define como fundación cultural, y como tal está inscrita bajo el Protectorado del Ministerio de Cultura, con el número de registro 297.

La fundación nace centrada en el desarrollo de un único programa de economía denominado "Igualdad y Distribución de la Riqueza". Este programa, que constituyó el fundamento de la actividad de la fundación en sus primeros momentos, y que continúa desarrollándose hoy en día, se iría complementando, progresivamente, con las otras dos áreas temáticas hasta completar el panorama actual de actividades de la fundación. De manera que en la actualidad la fundación organiza sus actividades en torno a tres áreas temáticas:

- Arte (exposiciones, restauración de obras de arte, investigaciones, conferencias, publicaciones, etc.)
- Economía (investigaciones, cursos, seminarios, conferencias, publicaciones).
- Humanidades (seminarios, cursos, conferencias, publicaciones).

A éstas habría que añadir el área de sociedad, que es un área "residual" en lo que a presupuesto se refiere (10 millones de pesetas, que equivale al 2,45 % del presupuesto anual), y que corresponde a ayudas que la fundación ofrece como apoyo a otras instituciones, entre las cuales se encuentran otras fundaciones.

La concentración de las actividades en un reducido número de áreas responde a una mayor eficacia en la gestión de las mismas. Si se quiere ser eficaz en una fundación, es preciso, de acuerdo con lo argüído por la entrevistada, evitar la dispersión, tratando, a la vez, de cubrir áreas no abordadas por otras instituciones.

Dentro del área de economía existe un programa relacionado con los recursos naturales, que está directamente vinculado con el área de medio ambiente.

Además, para responder a los fines fundacionales, se desarrollan una serie de seminarios, mesas redondas, investigaciones, etc., especialmente en el área de economía, cuyas aportaciones en cuanto a contenidos, son divulgados a los sectores más amplios. Para ello, la fundación considera necesario realizar publicaciones que difundan los nuevos conocimientos resultantes de dichas

actividades.

Aunque la consolidación de la *Fundación Argentaria* se produce en el momento de la extinción de la *Fundación Banco Exterior*, eso no significa que la *Fundación Argentaria* haya asumido las actividades que hasta ese momento había venido desarrollando la *Fundación Banco Exterior*, sino que, ya desde el principio, las actividades de la *Fundación Argentaria* fueron programadas de forma novedosa e independiente.

La planificación de las actividades se realiza con una periodicidad anual, si bien lo que se planifica es un programa global que luego se irá especificando en cada una de las áreas temáticas, en función de los proyectos que se presenten.

La flexibilidad para que al cabo del año se asuman nuevos proyectos interesantes, no previstos, viene dada por la capacidad económica. La *Fundación Argentaria* tiene un presupuesto anual cerrado que determina la capacidad de gestión de los distintos proyectos y actividades.

#### **E.- Relaciones con la entidad fundadora.**

La fundación está vinculada a la *Corporación Argentaria* porque existe una dependencia económica total por parte de la fundación con respecto a la corporación. Sin embargo, en este punto se centra toda la relación que la fundación mantiene con el grupo.

No existe, específicamente, ninguna relación de la fundación con ninguno de los departamentos o empresas que constituyen la *Corporación Argentaria*.

Por otra parte, la fundación no tiene ningún vínculo directo con las empresas que forman parte del grupo de la *Corporación Argentaria*. De tal forma que cada una de ellas puede, independientemente de las actividades que desarrolla la fundación, establecer su programa de patrocinios, aun cuando éstos se refieran a áreas temáticas ya abordadas por la fundación.

Asimismo, la fundación tiene total autonomía de gestión con relación tanto a las empresas del grupo como a la propia *Corporación Argentaria*, si bien ajustándose a las líneas marcadas por los órganos de gobierno de la fundación.



#### **F.- Relaciones con otras entidades o instituciones.**

La *Fundación Argentaria* se relaciona con otras instituciones de interés social, algunas de ellas fundaciones, a las que apoya económicamente para que éstas puedan, a su vez, desarrollar sus propias actividades.

Por otro lado, la fundación cuenta con el apoyo de algunas empresas externas que prestan sus servicios a la fundación, como es el caso de una agencia encargada de colaborar con la responsable de relaciones públicas y protocolo, en lo referente a relaciones con la prensa.

#### **G.- Datos económicos.**

La fundación no tiene patrimonio propio. Su financiación viene dada por la dotación económica anual que la *Corporación Argentaria* le confiere a la fundación. Con esta dotación económica la fundación establece sus presupuestos y planifica su distribución por programas y actividades.

El presupuesto con que contó la *Fundación Argentaria*, durante el año 1993 fué de 410 millones de pesetas, que se repartieron de acuerdo con las diferentes áreas de

actividad de la fundación, del siguiente modo:

- Area de economía y medio ambiente: 33 % del presupuesto.
- Area de arte: 27,5 % del presupuesto.
- Area de Humanidades: 18,3 % del presupuesto.
- Area de sociedad: 2,4 % del presupuesto.
- remanente para el año 1994: 110 millones de pesetas.
- Gastos generales: 18,5 % del presupuesto, imputados a cada actividad, que corresponden a unos gastos reales del 10%, atribuibles a personal y administración.

**H.- Notoriedad, imagen y aceptación pública de la fundación y de su vinculación con la entidad fundadora.**

La entrevistada considera que el conocimiento de la fundación por parte del público, así como la imagen que pueda llegar a tener de ella, dependen del tipo de actividades que desarrolle la fundación, así como del modo como se desarrollen. Por tanto, dar a conocer al público las actividades que programa la fundación equivale a dar a conocer la propia fundación. Esto implica, que una

fundación sólo podrá tener una imagen consolidada a largo plazo, al cabo de los años. Y, para que ésto sea así, para que la fundación pueda tener al cabo de un cierto número de años una imagen definida, es preciso que la fundación tenga unas áreas de actividad muy concretas.

Así, pues, si la fundación es conocida e identificada por las actividades que desarrolla, ésta debe evitar la dispersión en un número elevado de áreas programáticas, ya que, de lo contrario la fundación nunca podría llegar a consolidar su imagen.

Eso significa que, obviamente, existe una intención por parte de los responsables de la fundación de lograr que ésta sea conocida y aceptada por el público, en el momento en que se le informa de las actividades que la fundación lleva a cabo. Pero, éste sería, en todo caso, siempre un objetivo secundario, supeditado a una finalidad de interés social.

La entrevistada considra, asimismo, que la colaboración de la *Fundación Argentaria* con otras fundaciones o instituciones de interés social dignifica a la fundación y dignifica la propia actividad.

Para dar a conocer las actividades que desarrolla la fundación, ésta sigue dos procedimientos:

- Un *mailing* a determinados segmentos del público, dependiendo de la actividad, para llegar siempre a aquellos sectores más interesados en el tema concreto, referente de la actividad que se desarrolle.

Por ejemplo, en un seminario recientemente celebrado sobre "Mecenazgo y Patrimonio Artístico en España", se consideró como público interesado a los estudiantes de arte.

- "Publicidad" en los medios de comunicación, informando de todas las actividades que desarrolla la fundación.

Por otro lado, la entrevistada entiende que la fundación nunca repercutirá "peyorativamente" en la imagen de la corporación. Ello, porque el objetivo de la fundación, las actividades que desarrolla, y el modo como las desarrolla, aunque en sí mismos puedan tener errores, nunca repercutirán negativamente sobre la institución financiera a la que está vinculada.

Además, el hecho de que las entidades financieras tengan fundaciones que se dedican a actividades de interés general debe ser siempre valorado positivamente, aún cuando se puedan juzgar circunstancialmente algunos errores de forma, coyunturales. Ninguna fundación que se dedica, como tal, a una actividad cultural, podrá ser rechazada.

Así, pues, una fundación siempre repercutirá positivamente sobre la imagen de la entidad fundadora. Sin embargo, la imagen de la entidad fundadora no tiene, en principio, por que influir sobre la imagen de la fundación, de acuerdo con la opinión de Pilar Moreno. De tal manera que una entidad financiera que tenga una imagen pública negativamente valorada, no tiene por que afectar a la imagen de su fundación, puesto que ésta es por sí misma considerada como algo bueno.

Un caso especial a considerar es el altísimo grado de notoriedad y aceptación de la *Fundación Argentaria* por parte de un segmento del público, constituido por los accionistas privados de *Corporación Argentaria*.

Este segmento de público conoce la existencia de la fundación y la acepta muy positivamente, pero, no se les puede pedir que estén al día de lo que hace la fundación.

Los accionistas conocen y aceptan a la fundación pero no conocen todo el programa de actividades que la fundación desarrolla. Lo normal es que tengan información sólo acerca de una parte del programa, por eso no se puede analizar si están o no de acuerdo con él.

Pero, en cualquier caso la *Fundación Argentaria* no considera como público a los accionistas de la corporación. La fundación considera como público a la sociedad en general y no lleva a cabo ninguna acción dirigida específicamente a esta parte restringida de público.

#### **I.- Medición de resultados.**

En la actualidad, teniendo en cuenta que la *Fundación Argentaria* tiene apenas un año y medio de vida de funcionamiento real, la medición de resultados se limita a:

- Seguimiento su cobertura por los medios de comunicación. Esto es, mediante la elaboración de un *dossier* de prensa.
- Control de asistentes a los cursos, seminarios, conferencias, y exposiciones.

No se ha planteado ningún estudio de la notoriedad e imagen de la fundación como institución autónoma de la corporación, ni de su repercusión en la imagen de ésta, por considerarlo demasiado prematuro dada la juventud de la fundación.

La entrevistada considera que es muy pronto para que el público tenga una idea clara de lo que es la fundación, y cree que ésta dependerá de lo que la fundación haga y de cómo lo haga. Es decir, la notoriedad e imagen que pueda llegar a tener el público de la *Fundación Argentaria* dependerá de el qué y el cómo haga las cosas. Llevar a cabo un estudio sobre esta cuestión en este momento, a juicio de la entrevistada, no sería más que un signo de vanidad por parte de la fundación.

### CONCLUSIONES

La negativa por parte del departamento de comunicación de *Argentaria* a proporcionarnos la información que le solicitamos para el desarrollo de esta tesis, puede ser considerada ya como un dato significativo de la actuación comunicativa de esta entidad, y en concreto de su departamento de comunicación. Así, pues, y al margen de

cualquier otra consideración, debemos indicar que tal hermetismo sería prueba suficiente para confirmar el carácter asimétrico de su política comunicativa, si no fuese porque tenemos constancia de que el número de teléfono puesto a disposición de los accionistas potenciales de *Argentaria* registró, en su momento, una elevada cantidad de llamadas. Lo cual, en principio, podría ser indicativo del grado de notoriedad e interés público de/por esta corporación. Por tanto, y en función de la escasa información de la que disponemos, podríamos concluir que la actuación comunicativa de *Argentaria* estaría a caballo entre el segundo y tercer modelo de relaciones públicas, al desarrollar conductas siempre asimétricas, en ocasiones unidireccionales (modelo de información pública), y en ocasiones bidireccionales (modelo bidireccional asimétrico).

Por otro lado, si observamos que la fundación fue creada por iniciativa del presidente y/o del consejo de administración de *Argentaria*, asumiendo los efectos favorables que la creación de la fundación tendrían sobre la imagen de la corporación; que no existe ningún tipo de vínculo comunicativo entre la fundación y el departamento de comunicación de la corporación, y que no se lleva a cabo investigación motivacional alguna ni sobre la fundación,



ni sobre posibles temas de interés público, podemos afirmar que la *Fundación Argentaria* es una acción de relaciones públicas típica del segundo modelo de relaciones públicas, esto es del modelo de "información pública".

## **CONCLUSIONES FINALES**

Una fundación es una organización jurídica de carácter no gubernamental, no lucrativa, operativa, con una fuente regular de ingresos, y que regida por un patronato o consejo de administración es constituida por la persona natural o jurídica donataria, con el fin de propiciar el bienestar común, fomentando y desarrollando actividades que permitan alcanzar tal objetivo, ya sean sociales, humanitarias, culturales, sanitarias, docentes, investigadoras, etc.

Este concepto moderno de fundación, alejado de los tradicionales fines estrictamente caritativos, y que empezaría a vislumbrarse en U.S.A. ya en la segunda mitad del siglo XIX, alcanza su máximo reconocimiento en la década de los años 60 de este siglo.

Los elementos básicos que caracterizan a toda fundación son el patrimonio, que dota a la fundación de los ingresos necesarios para poder desarrollar su actividad, la estructura organizativa regida por un Patronato, generalmente colectivo, y el fin o fines de interés general a los que están supeditados los elementos anteriores.

La fundación debe responder ante sus órganos de control, estén ya reconocidos legalmente, como el Protectorado, o todavía por reconocer, como el Registro de Fundaciones o el Consejo Asesor.

La fundación se inscribe, independientemente de su tipología, y junto con las organizaciones no gubernamentales, organizaciones de voluntariado y contadas organizaciones religiosas, dentro del llamado "tercer sector", encargado de ofrecer a la sociedad aquellas prestaciones no satisfechas ni por el sector público ni por el privado.

Sin embargo, podemos afirmar que esta noción moderna de la fundación ha estado y está, ahora más que nunca, vinculada a las relaciones públicas. La fundación, como hemos podido comprobar en esta investigación, ha ido cobrando protagonismo como acción de relaciones públicas a medida que éstas progresaban hacia su conformación y madurez, hasta convertirse hoy en una de las acciones más sutiles y refinadas de las relaciones públicas más vanguardistas.

Las relaciones públicas, en esta su última (séptima) y actual etapa histórica, desde sus postulados más

punteros, se alimenta de la psicología de la publicidad, la cual es todavía fuente de aquella, en cierta medida. Con un enfoque claramente cognitivista de novedosa aplicación, las relaciones públicas incorporan asimismo, tanto teórica como pragmáticamente, la "nueva teoría de la comunicación de masas" en general, y de la "comunicación persuasiva de masas" en particular. Ambas fuentes han propiciado que las relaciones públicas modernas entiendan que sus públicos están formados por individuos racionales y activos, y que toman decisiones en orden al procesamiento selectivo de la información que reciben. Desde este planteamiento, las relaciones públicas se han visto sumidas en un proceso de "refinamiento", tanto teórico como metodológico, habiendo encontrado en la fundación una de sus manifestaciones más sutiles y representativas.

Esta concepción vanguardista de las relaciones públicas, que supera su definición en términos de "arte", o mero "conjunto de técnicas y/o acciones más o menos planificadas", las entiende como *management*, esto es, como una filosofía de alta dirección, gerencial, que se plasma en una serie de acciones, con un fin bien concreto: crear o modificar la aceptación de una persona natural o jurídica por sus públicos. Tales acciones, en su mayoría, son comunicación persuasiva de tipo interpersonal, o

colectivo masivo y no masivo; lo cual no obsta para que, usualmente, se presenten de forma predominantemente informativa.

Este concepto, con unas u otras palabras, aceptado de forma generalizada sobre todo en la década de los 80, claro está entre los teóricos y profesionales más evolucionados de las relaciones públicas, hoy, siguiendo precisamente las aportaciones realizadas ya en esa década de los 80 y en estos 90, por los teóricos más representativos, asume que esa filosofía gerencial implica una responsabilidad social que tiene en cuenta el interés del público, adaptando así la organización su comportamiento a este interés público, en la medida de lo posible.

Pues bien, es precisamente desde esta concepción vanguardista de las relaciones públicas desde la cual la fundación encuentra su máximo sentido como acción de relaciones públicas, convirtiéndose en uno de sus baluartes más representativos.

Esta forma de entender las relaciones públicas como *management socialmente responsable* corresponde al cuarto de los modelos propuestos por J. Grunig para describir la actividad de las relaciones públicas desde sus primeras

prácticas en la historia hasta nuestros días.

Este cuarto modelo "bidireccional simétrico" supera los tres anteriores: el primero del "agente de prensa"; el segundo de "información pública", y el tercero, el "bidireccional asimétrico". Caracterizados los tres por su asimetría, esto es, por focalizar sus objetivos únicamente en la satisfacción de sus propios intereses, con nula o muy escasa consideración de los intereses públicos, al menos en términos generales.

Los dos primeros modelos, que responden a un esquema puramente intuitivo (sobre todo el primero), se identifican, además, por su total o casi total despreocupación por investigar y conocer los vectores de la opinión pública. Rasgo este que, precisamente, determina su carácter unidireccional y que los diferencia del tercer y cuarto modelos, bidireccionales.

A su vez, el segundo modelo, de "información pública", se diferencia del primero de "agente de prensa" por superar las deficiencias que este último presentaba, en tanto que las actividades que a este modelo corresponden no pueden siquiera ser consideradas de relaciones públicas, por basarse en el engaño con tal de garantizar su aparición en

la prensa. Desde el esquema de este modelo de "agente de prensa" resultaría impensable cualquier aproximación a la fundación como acción de relaciones públicas. No así, en cambio, desde el segundo modelo de "información pública" que, aunque desde la intuición, se plantea como objetivo la difusión de información, y encuentra ya en las manifestaciones de responsabilidad social, como la fundación, alguna posibilidad de ser explotada en este sentido.

El tercer modelo "bidireccional asimétrico", de persuasión científica, se singulariza por su interés en investigar, desde planteamientos psicológicos cognitivos, la notoriedad, imagen, actitud, intención, conducta y/o hábitos de conducta de sus públicos hacia la organización promotora de tales actividades de relaciones públicas, con el fin de poder garantizar la eficacia persuasiva en términos de cambio, creación o refuerzo de notoriedad, imágenes, actitudes y/o intenciones. Este modelo, como el anterior, aunque ahora desde planteamientos de persuasión científica, considera la responsabilidad social, y por ende la fundación, como un instrumento más para la consecución de unos objetivos, en este caso persuasivos, pero que en ningún momento es considerado imprescindible.

Sin embargo, como ya hemos dicho, la vanguardia teórica de las actividades de relaciones públicas, en la que la fundación tiene su máximo significado, responde a un cuarto modelo "bidireccional simétrico", porque es, precisamente en este modelo, en el que la responsabilidad social es asumida como principio básico de la filosofía gerencial de las relaciones públicas. Este modelo se caracteriza por plantearse como objetivo el *mutual understanding*, "entendimiento mutuo". Esto se traduce en pretender, prioritariamente, la satisfacción de los intereses públicos, sin renunciar por ello a los objetivos persuasivos de notoriedad y/o "cambio" de imagen, actitud, y/o intención del público hacia la organización, que se producirán en cascada a partir de aquéllos. En este cuarto modelo, las relaciones públicas se preocupan por hacer investigación motivacional no sólo considerando como objeto psicológico de estudio la propia persona, natural o jurídica, promotora de las acciones de relaciones públicas, sino también cualquier tema que, en principio, pueda plantearse de interés público. En este modelo "bidireccional simétrico" la responsabilidad social deja de ser una mera herramienta al servicio de unos objetivos más o menos apropiados de relaciones públicas, como ocurría en el segundo y tercer modelos, para convertirse en principio esencial de las relaciones públicas, entendiendo



éstas en su acepción más avanzada.

Así, pues, la fundación definida, como hemos señalado anteriormente, como una organización jurídica, no lucrativa, creada por una persona natural o jurídica para responder a fines de interés general, se presenta como una de las más refinadas manifestaciones de la responsabilidad social asumida como filosofía gerencial por una organización, y, por tanto, como actividad típica del cuarto modelo "bidireccional simétrico" de las relaciones públicas. Es decir, ya no se trata sólo de parecer responsable, sino que además hay que serlo.

Sin embargo, cabe matizar aún más. De las tres maneras distintas en que una organización puede entender la responsabilidad social, esto es, en primer lugar, mediante la realización de tareas básicas de la organización; en segundo lugar, mostrando su preocupación en las consecuencias de las actividades de la entidad relativas a otros grupos fuera de ella, y, en tercer y último lugar, demostrando el interés de la organización en ayudar a la resolución de problemas sociales no necesariamente conectados a la organización, la fundación, como el mecenazgo o "mecenazgo", responde al tercer tipo de responsabilidad social. De este modo, la fundación, se

presenta como una actividad en favor del público, emprendida por una organización que, en principio, no tendría por qué llevar a cabo al tratarse de una acción alejada de cualquier implicación con las actividades que habitualmente desarrolla dicha organización. Como consecuencia, la fundación contribuye a aumentar la credibilidad de la organización, y, por ende, a conformar una imagen pública más aceptable.

El contraste de todo lo afirmado hasta el momento, con los casos reales analizados, nos demuestra que con el avance teórico y metodológico de las relaciones públicas, y el derivado protagonismo que éste ha supuesto para la fundación, en la práctica ésta es un instrumento al servicio de los objetivos de relaciones públicas. Ya sean éstas de difusión informativa, respondiendo al modelo de información pública; de persuasión científica, respondiendo al modelo "bidireccional asimétrico"; o bien, óptimamente y con todo su esplendor y eficacia posible, de acuerdo mutuo del cuarto modelo.

Si recordamos las conclusiones extraídas del análisis de cada uno de los ocho casos reales estudiados, podemos comprobar que en ninguno de ellos se da la concurrencia de todas las condiciones necesarias para poder hablar de una

verdadera aplicación del cuarto modelo "bidireccional simétrico" de relaciones públicas, en lo que a la fundación se refiere. No obstante, algunos de ellos se aproximan, más que otros, al mencionado cuarto modelo. Estos son los casos de la *Fundación Caja de Madrid*, *Fundación "la Caixa"*, y *Fundación NatWest*.

Las dos primeras, *Fundación Caja de Madrid* y *Fundación "la Caixa"*, responderían a este cuarto modelo, en tanto que son consecuencia de la transferencia de competencias de las obras sociales de sus respectivas cajas de ahorro, a dichas fundaciones, simbolizando ya, tanto en su nueva modalidad fundacional, como en su antigua organización de obra social, la responsabilidad social asumida, por principio, por todas las cajas de ahorro. Pero, obviamente, como hemos podido comprobar, la práctica y entendimiento reales del cuarto modelo, exigen, además, la concurrencia de otros elementos que no aparecen en estos casos. Y, ésta es, precisamente, la razón por la que ambas fundaciones, *Fundación Caja de Madrid* y *Fundación "la Caixa"*, responden a otros modelos de relaciones públicas, y en concreto, al segundo modelo de "información pública".

La *Fundación NatWest*, sí responde a este cuarto modelo, siempre y cuando la entendamos como resultado de

una acción planificada desde la perspectiva internacional. Por el contrario, si nos limitamos al marco comunicativo del banco español, entonces, la fundación se aleja de este cuarto modelo, aproximándose, como las anteriores, al modelo de "información pública".

Otras fundaciones, en cambio, responden, desde las relaciones públicas, a objetivos de persuasión científica desde el modelo "bidireccional asimétrico". Este es el caso de la *Fundación BBV*, tal como señalamos en las conclusiones de su análisis.

La *Fundación Juan March*, la *Fundación Central Hispano*, la *Fundación Cultural Benesto* y la *Fundación Argentaria*, se ajustan claramente, por las razones ya indicadas en sus respectivas notas conclusivas, al modelo de "información pública".

Así, pues, la mayoría de las fundaciones estudiadas se adecua a los esquemas del segundo modelo de información pública.

Además, como hemos podido comprobar, la actuación de los departamentos de comunicación de las entidades financieras estudiadas responde, en la mayoría de los

casos, al mismo modelo de relaciones públicas adoptado en cuanto a su decisión de crear una fundación. Asimismo, y también en general, la actuación de estos departamentos de comunicación no se atienen al esquema de un único modelo de relaciones públicas, sino que, dependiendo del tipo de actividad y de los objetivos concretos de cada una de ellas, adoptarán uno u otro modelo. Pero, obviamente existen excepciones, como el caso del *BBV*, cuya unidad de comunicación actúa, como su fundación, acorde con el tercer modelo "bidireccional asimétrico" de las relaciones públicas. O el caso del departamento de comunicación del *Grupo March*, que responde, como su fundación, al modelo de "información pública".

El departamento de comunicación e imagen corporativa de *Caja de Madrid*, según actividades y casos, aparentemente presenta rasgos del cuarto modelo de relaciones públicas (bidireccional simétrico) en cuanto a actividades de responsabilidad social. Sin embargo, acorde con el modelo adoptado en el caso de la fundación, presenta rasgos típicos del segundo modelo de relaciones públicas (de información pública), como es la ausencia total de investigación motivacional del público.

Algo parecido sucede con el departamento de

comunicación de "*la Caixa*", que responde, asimismo, fundamentalmente, al segundo modelo de relaciones públicas.

La dirección de comunicación del *Banco NatWest* España, responsabilidad de una única persona, un economista, se adapta perfectamente al esquema del segundo modelo de relaciones públicas, el modelo de "información pública".

La actuación del departamento de comunicación del *Banco Central Hispano*, se ajusta, en orden a las conclusiones extraídas de su análisis, reflejadas en su respectivo epígrafe, al tercer modelo "bidireccional asimétrico".

En cuanto al departamento de comunicación de *Banesto*, hay que señalar que, dada la escasa información ofrecida por éste, no podemos extraer conclusiones en relación al modelo de relaciones públicas al que se ajusta su actuación.

El departamento de comunicación de *Argentaria*, tal como indicamos en su respectivo apartado de conclusiones, presenta la peculiaridad de estar "a caballo" entre el segundo modelo, de "información pública" y el tercero, "bidireccional asimétrico".

Por otro lado, hay que indicar como rasgo común a la totalidad de los casos estudiados, que todos los entrevistados, tanto en los departamentos de comunicación, como en las fundaciones, reconocen que la fundación incide favorablemente sobre la imagen de la organización fundadora, aludiendo explícitamente a la característica de prestigio. Si bien esta influencia es siempre entendida como efecto, no como objetivo perseguido fundamentalmente, y en el único caso en que tal influencia se declara como posible objetivo, dicen que éste se considera siempre subordinado a los objetivos o fines fundacionales de interés general.

En este sentido, hay que indicar que la fundación, se admita o no, en virtud de la legalidad vigente, parece que puede actuar con inequívocos objetivos de relaciones públicas (sin entrar aquí en el tipo de modelo de actuación), sin que por ello se esté violentando necesariamente el interés general que ha de caracterizar a la fundación. Es más, las relaciones públicas de vanguardia, parten precisamente de esta concepción de responsabilidad social en busca de una mayor eficacia final.

Además de todo lo comentado hasta el momento, podemos

extraer de nuestra investigación una serie de conclusiones, a nuestro juicio muy interesantes:

1.- Existen diferencias a la hora de entender la fundación como acción representativa de la responsabilidad social, según ésta sea asumida por bancos o cajas de ahorro, ya que las actividades de interés general en el caso de los bancos son opcionales y voluntarias, mientras que en el caso de las cajas de ahorro son "obligatorias".

2.- No existe, en general, una identidad diferenciada de la fundación al margen de la entidad a la que ésta está vinculada, entre otras razones por incluirse, en todos los casos, el nombre de la organización fundadora en la denominación de la fundación. Esta identificación se ve acentuada por la identidad gráfica de sus logotipos, que en el caso de la fundación apenas presenta leves modificaciones respecto al de la institución vinculada. (Identidad de *Caja de Madrid* con *Fundación Caja de Madrid*, *BBV* con *Fundación BBV*, *Central Hispano* con *Fundación Central Hispano*, "*la Caixa*" con *Fundación "la Caixa"*, etc.

Esto hace que no se reconozcan ni se diferencien muy bien por parte del público que las acciones que desarrolla la fundación sean organizadas y llevadas a cabo por la



propia fundación, pudiendo ser confundidas con acciones patrocinadas por la institución o entidad vinculada a la fundación.

3.- El logotipo de la fundación tiende a mantener el logotipo del banco o entidad fundadora, monocromizándolo, en blanco, en negro, burdeos, azul., añadiendo el término "fundación", y en ocasiones añadiendo asimismo algún signo visual diferente, como en el caso de la *Fundación BBV*.

4.- El grado de notoriedad de la fundación no covaría necesariamente con el grado de notoriedad de la entidad fundadora.

5.- El grado de notoriedad, conocimiento de una fundación, así como la imagen y actitud que el público tiene hacia ella depende, sobre todo, del grado de interés que ese público tenga hacia el área que le resulte más atractiva, de las áreas temáticas de las actividades que la fundación desarrolla.

6.- La fundación se identifica y se diferencia por el tipo de actividades que desarrolla en relación a un tema concreto, que es de interés para un segmento de público concreto.

Así, por ejemplo, en el caso de la *Fundación Caja de Madrid*, del porcentaje de la población que conozca su existencia, una parte la conoce por sus actividades musicales, y generalmente se trata de un público vinculado o interesado por la música, y dentro de esta área, unos pueden conocerla por sus actividades en el terreno de la música clásica, o bien, por sus actividades en el terreno del jazz o del flamenco. Otros, por su participación en alguna de las actividades del programa "Madrid", y los mayores, por su intervención en el área de la tercera edad. Y, a su vez, el grado de notoriedad que tenga cada uno de esos públicos de la fundación, puede ser función, como ya hemos señalado, del grado de interés que tales públicos tienen hacia el tema que les resulte más interesante de todos los referidos en las actividades desarrolladas por la fundación.

7.- Se puede establecer una equivalencia entre las fundaciones como acciones de relaciones públicas, y las campañas de relaciones públicas, generalmente de "orientación-extensión pública, de las organizaciones o instituciones de carácter público, ya que en ambos casos, los objetivos persuasivos de relaciones públicas, establecidos en términos de notoriedad, imagen, actitud e intención del público hacia la fundación están siempre

aparentemente subordinados a los de interés general, y nunca, o casi nunca, se declaran.

8.- Los objetivos persuasivos de la fundación, de notoriedad, imagen, actitud e intención por parte del público, ya sea hacia la propia fundación o hacia la entidad fundadora, serían, según los entrevistados, efectos pretendidos a largo plazo. Y, en general, se considera que la consecución de tales objetivos empieza a apreciarse sólo a partir de los 4 ó 5 años de existencia de la fundación. Esta afirmación y el hecho de que la mayoría de las fundaciones del sector financiero de nuestra muestra de investigación, a excepción de la *Fundación Juan March*, tenga una existencia inferior al período indicado, han sido utilizados por los responsables de estas fundaciones para excusar su falta de investigación tanto motivacional como de eficacia, y ello tanto en relación a los efectos que la creación y existencia de la fundación han tenido sobre la notoriedad, imagen, actitud y/o intención que el público tiene hacia ella, como en relación a sus repercusiones sobre la imagen de la entidad fundadora.

Ni siquiera los únicos departamentos de comunicación que se han preocupado por investigar la imagen y aceptación de su banco (*BBV y Central Hispano*), han realizado estudio

alguno ni de la imagen de la fundación, ni de la repercusión de su existencia sobre la imagen del banco, por considerase, en general, que una investigación de ese tipo sería apresurada si se hiciese a los dos, tres o cuatro años de la creación de la fundación.

9.- Los clientes y/o accionistas de las entidades bancarias o financieras no son considerados, como tales, públicos objetivos de las actividades programadas por ninguna de las fundaciones estudiadas. Sin embargo, se da el caso atípico de la *Fundación BBV*, que sí considera al propio banco como posible beneficiario de las actividades que desarrolla la fundación, obviamente no como el único beneficiario, pero sí como uno de los más importantes, si no el primero.

10.- La medición generalizada de resultados se desarrolla inadecuadamente:

- Midiendo el número de asistentes o participantes en los actos que la fundación desarrolla.

- Viendo el impacto que la fundación ha tenido en la prensa, elaborando *dossiers* diarios.

- Midiendo en centímetros cuadrados el espacio dedicado en la prensa a la fundación en cuestión.

Sólo en los casos excepcionales de los departamentos de comunicación del *BBV* y *Banco Central Hispano*, y de sus respectivas fundaciones, se llevan a cabo investigaciones motivacionales periódicas, únicas aceptables para comprobar la eficacia de las fundaciones como acciones de relaciones públicas, si bien éstas no siempre se realizan utilizando las técnicas más adecuadas.

11.- El grado de notoriedad, aceptación y participación del público en las actividades culturales desarrolladas por una fundación, es mucho mayor cuando se trata de actividades vinculadas a autores famosos o conocidos que cuando se trata de actividades vinculadas a personajes poco conocidos.

Este criterio de correlación es aplicable, asimismo, al número de apariciones en prensa relativas a la fundación y al número de asistentes a los actos. De manera que, en general, cuanto más famoso o conocido es el autor de la actividad que desarrolla la fundación, mayor es el número de apariciones de dicha fundación en la prensa, y mayor es,

asimismo, el grado de participación pública en dicho acto.

12.- Se entiende, en general, que la notoriedad e imagen de una fundación debe ser medida en términos relativos respecto a otras fundaciones del mismo sector. Esto es, se trataría no de medir si la fundación X es o no conocida por el público, sino si es más o menos conocida, por ese público, que la fundación Y. Esto se entiende así porque, dado el escaso número de años de existencia de las fundaciones del sector financiero, éstas están todavía, se dice, en un proceso de consolidación, de adquisición de notoriedad y de conformación de su imagen pública.

13.- En la mayoría de los casos, se considera que cuando los medios de comunicación se refieren a las actividades desarrolladas por la fundación, se está explicitando la preocupación que dicha fundación tiene hacia determinados temas de interés social, cultural, etc. Y, a la vez, la responsabilidad social asumida por la entidad fundadora, al darse un reconocimiento público de la vinculación que existe entre la fundación y la entidad fundadora (especialmente por la identidad de denominaciones y similitud de logotipos).

14.- Todos los entrevistados admiten, sin

investigación que respalde tal afirmación, que la fundación repercute de forma positiva sobre la valoración de la imagen de la institución fundadora, sobre su grado de aceptación. Pero, en general, no se considera la posible influencia en sentido opuesto. Esto es, cómo influye la imagen de la entidad fundadora sobre la fundación ¿Puede una entidad financiera con una imagen no aceptada por parte del público influir negativamente sobre la imagen de la fundación vinculada a ella?

En el único caso en que se alude a este tema, se considera que aunque la imagen de la entidad fundadora sea valorada negativamente, ésta no tiene por que influir sobre la imagen de la fundación, ya que, como se indica, una fundación es siempre buena por sí misma, y así sería percibida por el público. En todo caso, una actitud negativa hacia la institución fundadora podría suponer considerar a la fundación como un instrumento utilizado por ésta para la desgravación de impuestos, o como un intento desesperado por salvar su imagen. Pero, la fundación, como tal, no sería valorada negativamente, según el entrevistado.

15.- La fundación, declaran los entrevistados, es normalmente asumida como un gasto de la entidad fundadora

y no como una inversión, desde el momento en que se prioriza el objetivo de responder a unas demandas sociales, frente al objetivo de alcanzar un alto grado de notoriedad y aceptación pública, y de incidir favorablemente sobre la imagen de la entidad fundadora, que aunque admitido se entiende más como efecto que como objetivo, y siempre subordinado. Aunque, este orden en la prioridad de objetivos puede ser más aparente que real.

16.- No se pueden hacer afirmaciones generalizadas respecto al rendimiento y eficacia de las fundaciones en cuanto a su modo de financiación, ya sea ésta de dotación (su presupuesto depende de la dotación económica anual precedente de la entidad fundadora), o de capitalización (su presupuesto depende de los rendimientos económicos del capital fundacional).

17.- Las fundaciones son, generalmente, constituidas por iniciativa del presidente y/o del consejo de administración del banco o entidad financiera, pero en dicha decisión no interviene nunca el departamento de comunicación de dicho banco.

18.- Las relaciones entre la fundación y la entidad fundadora, en cuanto a la planificación de las actividades



fundacionales se refiere, se dan directamente desde la dirección de la fundación, con la presidencia de la entidad fundadora, ya que el presidente de ésta suele ser también el presidente del patronato, órgano decisor de la programación de las actividades de la fundación. En estos temas, ni los departamentos de comunicación de la fundación ni los de la entidad fundadora, intervienen en absoluto. De modo que, salvo que desde el principio la fundación marque sus líneas de acción claramente diferenciadas de los posibles temas y acciones de patrocinio de la entidad fundadora, cabe siempre la posibilidad del solapamiento de temas y actividades, generando confusión en la identificación de la autoría de dichas actividades por parte del público. Y esta confusión, es mala para los objetivos de relaciones públicas.

Sólo en el caso de *BBV*, parece existir cierta intervención directa del banco en la planificación de las actividades de la fundación a través de su centro de estudios financieros, para el cual el banco es el primero de sus públicos objetivos.

19.- En ninguno de los casos estudiados, excepto en el de la *Fundación NatWest*, el departamento de comunicación

de la entidad fundadora interviene como asesor en temas comunicativos o de relaciones públicas en la planificación de las actividades de la fundación.

Tampoco el departamento de comunicación de la propia fundación interviene en modo alguno en la programación de las actividades de la fundación,

20.- Las tareas del departamento de comunicación de las fundaciones suelen reducirse a relaciones externas y relaciones con los medios, prioritariamente a esto último.

21.- Lo normal es que no exista departamento de comunicación como tal en las fundaciones, sino una persona responsable de dichas competencias. Por eso, lo habitual es que estos departamentos cuenten con el apoyo directo de los departamentos de comunicación de las entidades fundadoras, como hemos señalado antes, especialmente en lo relativo a las relaciones con los medios, y/o cuenten con la colaboración de una agencia externa que preste estos servicios. Esto es lo habitual, la excepción es el caso *Central Hispano*, en el que es el propio director gerente de la fundación el que se encarga de las relaciones con la prensa.

22.- Según declaraciones de los entrevistados, en cuyos departamentos se desarrollan investigaciones motivacionales periódicas, la imagen de los bancos ha cambiado mucho desde el momento de la transición política. Ya no se cuestiona su utilidad como servicio público, ni si debe o no ser privatizada. Ya no se ve al banquero como alguien que maneja dinero y que abusa de su condición (como usurero), sino que se le ve como responsable de una entidad de prestación de servicios. Los atributos que priman ahora (siempre según los entrevistados y sus referidas investigaciones), en la imagen de los bancos, son los de "competitividad", y "eficiencia". En este sentido, un banco es percibido, dicen, como una institución empresarial más del sector servicios, por lo que se entiende que estas entidades financieras no tienen que demostrar, más que cualquier otra empresa de cualquier otro sector, su asunción de responsabilidades sociales.

Asimismo, se entiende de forma generalizada que el desarrollo adicional a la prestación de los servicios que le son propios al banco, de actividades de interés social, que puede ser percibido por el público como una retribución directa a la sociedad, es un criterio generalizable a cualquier sector empresarial, y no tiene por qué darse en los bancos más o menos que en otras instituciones. Venga

de quien venga el desarrollo de acciones de interés social, se entienden como un beneficio directo que revierte en la sociedad, con una utilidad taxativa y tangible, perceptible por el público.

23.- Todos los entrevistados admiten que el banco o entidad financiera representa la "imagen funcional, empresarial" del grupo institucional, mientras que la fundación representa la "imagen social, humana, afectiva" de dicho grupo.

No obstante, hemos de indicar que, en general, las afirmaciones vertidas por los entrevistados en relación a la notoriedad, imagen, etc., de/hacia la fundación, tienen una validez meramente exploratoria, planteándose como aseveraciones hipotéticas que deberán ser debidamente contrastadas mediante nuevas investigaciones, que ahora sugerimos, y que, en cualquier caso, deberán utilizar técnicas de recogida de información válidas, fiables y representativas desde el punto de vista conclusivo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

AGUADO SOBRINO, J. (1989): "El Mecenazgo, Prestigio y Comunicación de la Empresa". Memoria de Licenciatura Facultad CC.II. No publicada.

AGUADO SOBRINO, J. (1994): Entrevista realizada por Ma Teresa García Nieto, el 2 de junio de 1994. No publicada.

AJZEN, I. & FISHBEIN, M. (1980): Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

ANDREWS, F. E. (1968): "Foundations". En: International Encyclopedia of de Social Sciences. New York: The Macmillan & Free Press. Versión Castellana "Fundaciones" en Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales. Madrid: Aguilar, 1979.

ARCEO, J.L. (1982): Cómo Ganar unas Elecciones. Tratamiento Teórico y Práctico de la Imagen de los Políticos. Madrid: Fomento de Bibliotecas.

ARCEO VACAS, J.L. (1988): Fundamentos para la Teoría y Técnica de las Relaciones Públicas. Barcelona: ESRP-PPU.

ARCEO, J. L. (1990): "Psicología, Elementos y Eficacia en las Campañas Electorales". En: Revista Universitaria de Relaciones Publicas, nº 1, pp. 91-110.

ARCEO, J. L. (1991): "Campañas". En: A. Benito (Dr.), Diccionario de Ciencias y Técnicas de la Comunicación. Madrid: Ediciones Paulinas.

ARCEO, J. L. (1991-92): "El Método Científico y la Investigación en las Relaciones Públicas". En: Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas, nº 2, pp. 33-52.

ARCEO, J. L. (Dir.) et al (1993 a): Campañas Electorales y "Publicidad Política" en España (1976-1991). Barcelona: ESRP-PPU.

ARCEO, J. L. (1993 b): Apuntes de sus intervenciones en el Master en Comunicación Corporativa y Publicitaria, en la Universidad Complutense de Madrid.

ARCEO, J. L. (Dir.) et al.(1995): Tratado de Publicidad y Relaciones Públicas. Madrid/Barcelona (en preparación).

ARGENTARIA (Ed.) (1994): Informe 1993. Madrid:  
*Argentaria Corporación Bancaria de España*.

ARNALDI, P. (1971): Manual de Relaciones Públicas. Madrid: Ibaerico Europea de Ediciones. 2ª ed.

AZNAR LOPEZ, M. et al. (1991): "La Configuración Jurídica de las Entidades no Lucrativas de Tipo Social y Humanitario: Protección y Promoción por el Estado". En: Rafael de Lorenzo, Miguel Angel Cabra de Luna y Enrique Gimenez-Reyna (Eds.), Las Entidades no Lucrativas de Caracter Social y Humanitario. Madrid: La Ley, pp. 153-268.

BANCO BILBAO VIZCAYA (Ed.) (1994): Informe Anual 1993  
BBV. Bilbao: *BBV*.

BANCO CENTRAL HISPANO (Ed.) (1994): Informe Anual 1993. Madrid: *BCH*.

BANCO CENTRAL HISPANO (Ed.) (1993): "Letras de Cambio",

Nº 1, Diciembre 1993. Madrid: *BCH*.

BANCO CENTRAL HISPANO (Ed.) (1994): "Letras de Cambio",  
Nº 2, Marzo-Abril 1994. Madrid: *BCH*.

BANCO CENTAL HISPANO (Ed.) (1994): "Letras de Cambio", Nº  
3, Mayo-Julio 1994. Madrid: *BCH*.

BANCO ESPAÑOL DE CREDITO (Ed.) (1994): Historia del Banco  
Español de Crédito. Madrid: *Banesto*.

BANCO ESPAÑOL DE CREDITO (Ed.) (1994): Junta General  
Extraordinaria de Accionistas. 26 De Marzo de 1994.  
Madrid: *Banesto*.

BAÑO LEON, J.M. et al. (1991): "Las Actividades Sociales  
y Humanitarias en la Constitución y en la  
Legislación Autonómica". En: Rafael de Lorenzo,  
Miguel Angel Cabra de Luna y Enrique Gimenez-Reyna  
(Eds.), Las Entidades no Lucrativas de Caracter  
Social y Humanitario. Madrid: La Ley, pp. 129-152.

BARNATAN, M.R. (1994): "Un vacío provisional". En El  
Mundo, Masrid, 24 de junio 1994, p.75



BERLANGA, A. (1994): Entrevista realizada por M<sup>a</sup> Teresa García Nieto, el 31 de mayo de 1994. No publicada.

BERNAYS, E.L. (1961): Crystallizing Public Opinion. New York: Liveright.

BERNAYS, E.L. (1990): Los Años Ultimos: Radiografía de las Relaciones Públicas 1956-1986. Barcelona: ESRP-PPU.

BETTINGHAUS, E. & CODY, M. J. (1987): Persuasive Communication. New York: Holt, Rinehart and Winston, 4th ed.

BLACK, S. (1991): Las Relaciones Públicas. Un Factor Clave de Gestión. Barcelona: Hispano-Europea.

BLASCO, J.L. (1994): Entrevista realizada por M<sup>a</sup> Teresa García Nieto, el 9 de junio de 1994. No publicada.

BOLETIN OFICIAL DE LAS CORTES GENERALES. SENADO (1994): "Proyecto de Ley 621/000042 De Fundaciones y de Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de interés General". Madrid: B.O.C.G., 30 de junio de 1994.

BOLETIN OFICIAL DEL ESTADO (1979): La Constitución Española de 1978. Madrid: B.O.E.

BORIS, E.T. (1990): "Las Fundaciones en los Estados Unidos: Veinte años de cambio". En: Rafael de Lorenzo y Miguel Angel Cabra de Luna (Eds.), Presente y Futuro de las Fundaciones. Madrid: Civitas, pp. 139-148.

BORGHI, R. (1993): "El Mundo Fundacional Iberoamericano". En: Primer Encuentro de Fundaciones Iberoamericanas. El Reto de la Sociedad Civil. Madrid: Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, pp. 24-29.

BROOM, G.M. & DOZIER, D.M. (1990): Using Research in Public Relations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

CABRA DE LUNA, M.A. (1991): "Las Fundaciones en España: Situación Actual y Perspectivas de Futuro desde una Óptica Social". En: Rafael de Lorenzo, Miguel Angel Cabra de Luna y Enrique Gimenez-Reyna (Eds.), Las Entidades no Lucrativas de Caracter Social y Humanitario. Madrid: La Ley, pp. 107-128.

CALLEJA RAMOS, B. (1992): "Panel Medios de Comunicación".

En: Rafael de Lorenzo y Miguel Angel Cabra de Luna  
(Eds.), Las Fundaciones y la Sociedad Civil. Madrid:  
Civitas, pp.175-178).

CAJA DE AHORROS Y MONTE DE PIEDAD DE MADRID (1990):  
Estatutos de la Fundación Caja de Madrid. Sin  
publicar.

CAJA DE AHORROS Y MONTE DE PIEDAD DE MADRID (Ed.) (1992):  
91 Informe Anual. Fundación 1991. Caja de Madrid.  
Madrid.

CAJA DE AHORROS Y MONTE DE PIEDAD DE MADRID (Ed.) (1993):  
Fundación 1992. Caja de Madrid. Madrid.

CAJA DE AHORROS Y MONTE DE PIEDAD DE MADRID (Ed.) (1994):  
Informe Anual'93 Caja de Madrid. Madrid.

CAJA DE AHORROS Y MONTE DE PIEDAD DE MADRID (Ed.) (1994):  
Informe Anual'93 Fundación Caja de Madrid. Madrid.

CAJA DE AHORROS Y MONTE DE PIEDAD DE MADRID (Ed.) (1994):  
Informe Anual'93 Obra Social Caja de Madrid. Madrid.

CAJA DE AHORROS Y PENSIONES DE BARCELONA (Ed.) (1994):  
Informe Anual 1993. Barcelona.

CAJA DE AHORROS Y PENSIONES DE BARCELONA (Ed.) (1994):  
Revista de Información para los empleados de la Caja  
de Ahorros y Pensiones de Barcelona. Nº 8, Mayo 1994.  
Barcelona.

CAJA DE AHORROS Y PENSIONES DE BARCELONA (Ed.) (1994):  
Estrella Magazine, Nº 6, Verano 1994. Madrid.

CAJA DE MADRID (Ed.) (1994): La Caja, Nº 4. Madrid.

CAJA DE MADRID (Ed.) (1994): Entorno de Actualidad, nº  
19, Junio 1994. Madrid.

CAMPO ARBULO, J.A. DEL (1993): "Aproximación al Régimen  
Sustantivo y Tributario de las Fundaciones en  
Latinoamérica". En: Primer Encuentro de Fundaciones  
Iberoamericanas. El Reto de la Sociedad Civil.  
Madrid: Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales,  
pp. 60-71.

CANOVAS SANCHEZ, F. (1992): "Patrocinio y Mecenazgo en el  
Horizonte europeo de los años 90". En: Rafael de  
Lorenzo y Miguel Angel Cabra de Luna (Eds.), Las  
Fundaciones y la Sociedad Civil. Madrid: Civitas,  
pp. 241-260.

CANTOR, B. (1984): Experts in Action. Inside Public Relations. New York: Longman.

CANTOR, B. & BURGER, Ch. (Ed.) (1989): Experts in Action. Inside Public Relations. New York: Longman, 2nd ed.

CARLSON, R.O. (1968): "Public Relations". En: International Encyclopedia of de Social Sciences. New York: The Macmillan & Free Press. Versión Castellana "Relaciones Públicas", en Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales. Madrid: Aguilar, 1979, 2ª reimpresión.

CARRERA, F. (1989): Apuntes de su asignatura Psicología Aplicada y Métodos de Investigación, en la Universidad Complutense de Madrid.

CATASUS, E. (1994): Entrevista realizada por Mª Teresa García Nieto, el 13 de junio de 1994. No publicada.

CENTER, A. H. & JACKSON, P. (1990): Public Relations Practices. Managerial Case Studies and Problems. Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall, 4th ed.

CENTRO DE FUNDACIONES (1977): "Historia e idea del Centro de Fundaciones"(p. 2); "Actividades. Socios. Organos

de gobierno" (p.3); "Actividades actuales" (p.4); "El Directorio de Fundaciones Españolas" (p.5); "Los coloquios de Fundaciones en Buitrago" (pp.6-7). En: Boletín Centro de Fundaciones, Nº 1, Diciembre. Madrid: A.D.E.N.L.E.

CENTRO DE FUNDACIONES (1978): "Evolución histórico-jurídica de las Fundaciones" (pp.4-6); "Constitución del Centro de Fundaciones" (pp.8-9). En: Boletín Centro de Fundaciones Nº 2, Febrero, Madrid: A.D.E.N.L.E., pp. 4-5/8-9.

CENTRO DE FUNDACIONES (1978): "INTERPHIL al servicio y para el estudio de la actividad privada de utilidad común. En: Boletín Centro de Fundaciones nº5, Septiembre. Madrid: A.D.E.N.L.E., pp. 8,9.

CENTRO DE FUNDACIONES (1986): Directorio de las Fundaciones Españolas. Madrid: A.D.E.N.L.E.

CENTRO DE FUNDACIONES (1993): "Las Fundaciones en Hungría". En: Boletín Centro de Fundaciones, nº 53, Cuarto Trimestre. Madrid: A.D.E.N.L.E., pp. XIX-XXIII.

CENTRO DE FUNDACIONES (1993): "Las Fundaciones en

Bulgaria". En: Boletín Centro de Fundaciones, nº 53, Cuarto Trimestre. Madrid: A.D.E.N.L.E., pp. XII-XVIII.

CHILDS, H. (1940): An Introduction to Public Opinion. New York: John Wiley & Sons.

CLAMPITT, A. H. & JACKSON, P. (1990): Communicating for Managerial Effectiveness. Beverly Hills, CA: Sage.

CORPORACION BANESEO (Ed.) (1994): Informe Anual 1993. Madrid: *Corporación Industrial y Financiera de Banesto S.A.*

CORRAL, R. DEL (1994): Entrevista realizada por M<sup>a</sup> Teresa García Nieto, el 12 de julio de 1994. No publicada.

CUTLIP, S. M., CENTER, A. H. & BROOM, G. M. (1985): Effective Public Relations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 6th ed.

DIAZ NOSTY, B. (1993): "Informe sobre los medios en España". En: Comunicación Social / Tendencias. Madrid: Fundesco.

DIEZ HOCHLEITNER, R. (1981): "El Club de la Haya: Un Foro

de Directores de Fundaciones Europeas". En: "Deutsche Universitätszeitung". Traducido al castellano en Boletín Centro de Fundaciones nº 16, Nov-Dic., pp. 2-3.

EL MUNDO (1994): "La polémica Ley de Mecenazgo, aprobada ayer, deja sin regular el arte contemporáneo". En: El Mundo. Madrid, 24 de junio de 1994, p. 75.

ENOS, R. L. (1990): Oral and Written Communication. Historical Approaches. London: Sage.

FERNANDEZ BEAUMONT, J. (1992): "Panel Medios de Comunicación". En: Rafael de Lorenzo y Miguel Angel Cabra de Luna (Eds.), Las Fundaciones y la Sociedad Civil. Madrid: Civitas, pp.178-180.

FITZGERALD, S.E. (1946): "Public Relations: A Profession in Search of Professionals", en Public Relations Quarterly, 10.

FISHBEIN, M. (1965): "A Consideration of Beliefs Attitudes, and Relationship". En I.D. Steiner and M. Fishbein (Eds.), Current Studies in Social Psychology. New York: Holt, Rinehart and Winston, pp. 107-120.



FISHBEIN, M. (1967a): "A Behavior Theory Approach to the Relations between Beliefs about an Object and the Attitud toward the object". En: M. Fishbein (Ed.), Readings in Attitude Theory and Measurement. New York: John Wiley and Sons, pp. 388-400.

FISHBEIN, M. (1967b): "A Consideration of Beliefs, and their Role in Attitude Measurement". En M. Fishbein (Ed.), Readings in Attitude Theory and Measurement". New York: John Wiley and Sons, pp. 257-266.

FISHBEIN, M. (1994): "Applying The Theory of Reasoned Action to AIDS Research: A Meta-Analysis". Comunicación pronunciada en el XXIII Congreso Mundial de Psicología Aplicada (Comisión de Psicología Aplicada a la Salud), Madrid, 22 de julio de 1994.

FISHBEIN, M. & AJZEN, I. (1975): Beliefs, Attitudes, Intentions and Behavior: An Introduction to Theory and Research. Reading, MA.: Addison-Wesley.

FRIEDMAN, M. (1970): "The Social Responsability of Business is to Increase its Profits", New York Times Magazine, Sept., 13, 1970.

FUNDACION BANCO HISPANO AMERICANO (Ed.) (1991): Memoria de Actividades 1990. Madrid: *Fundación BHA*.

FUNDACION BANCO HISPANO AMERICANO (Ed.) (1992): Memoria de Actividades 1991. Madrid: *Fundación BHA*.

FUNDACION BBV (Ed.) (1993): Memoria de Actividades 1992. Bilbao: *Fundación BBV*.

FUNDACION BBV (Ed.) (1994): Memoria de Actividades 1993. Bilbao: *Fundación BBV Documenta*.

FUNDACION CAJA DE MADRID (1993): Dossier de Prensa. Los mayores en las noticias. Julio-Agosto 1993.

FUNDACION CAJA DE MADRID (1994): Informe "Fundación Caja de Madrid. Dossier de Prensa. Marzo-94". Elaborado por el Departamento de Relaciones Públicas de la *Fundación Caja de Madrid*.

FUNDACION CENTRAL HISPANO (Ed.) (1992): Estatutos.

FUNDACION CENTRAL HISPANO (Ed.) (1993): Memoria de Actividades 1992. Madrid.

FUNDACION CENTRAL HISPANO (Ed.) (1994): Memoria de

Actividades 1993. Madrid.

FUNDACION CULTURAL BANESEO (1991): Estatutos. No publicado.

FUNDACION CULTURAL BANESEO (Ed.) (1992): Los Nuevos Mecenas de la Cultura. Jornadas celebradas en la Fundación Cultural Banesto. Madrid: *Fundación Cultural Banesto.*

FUNDACION CULTURAL BANESEO (Ed.) (1992): La Fundación Cultural Banesto. Año I, nº 1, otoño'92. Madrid.

FUNDACION CULTURAL BANESEO (Ed.) (1993): Memoria 1992. Madrid: *Fundación Cultural Banesto.*

FUNDACION CULTURAL BANESEO (Ed.) (1993): La Fundación Cultural Banesto. Año II, nº 2, invierno'93. Madrid.

FUNDACION CULTURAL BANESEO (Ed.) (1994): La Fundación Cultural Banesto. Año III, nº 6, invierno'94. Madrid.

FUNDACION CULTURAL BANESEO (Ed.) (1994): La Fundación Cultural Banesto. Año III, nº 7, primavera'94. Madrid.

FUNDACION CULTURAL BANESETO (Ed.) (1994): V Becas Banesto de Creación Artística. Madrid: *Fundación Cultural Banesto*.

FUNDACION JUAN MARCH (Ed.) (1980): "La Fundación Juan March (1955-1980)". Madrid: *Fundación Juan March*.

FUNDACION JUAN MARCH (Ed.) (1993): Anales 1992. Madrid.

FUNDACION JUAN MARCH (1993): "La Fundación Juan March". Informe realizado por el Servicio de Prensa de la *Fundación Juan March* en junio de 1993.

FUNDACION JUAN MARCH (Ed.) (1994): Anales 1993. Madrid.

FUNDACION JUAN MARCH (Ed.) (1994): Boletín Informativo, Nº 238, Marzo 1994.

FUNDACION JUAN MARCH (Ed.) (1994): Boletín Informativo, Nº 241, Junio-Julio 1994.

FUNDACION "LA CAIXA" (Ed.) (1993): Libro del Año 1992. Barcelona.

FUNDACION "LA CAIXA" (Ed.) (1994): Libro del Año 1993. Barcelona.

FUNDACION NATWEST (1994): Memoria de Actividades de la Fundación NatWest 1993. Sin publicar.

FUNDACION NATWEST (1994): Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Balance de Situación al 31-12-93. Sin publicar.

G.R. (1994): "Las Fundaciones piden la exención total del impuesto de sociedades". En: El País, Madrid, 25 de enero de 1994, p. 25.

GARCIA, J.A. y PARAMES, C. (1993): "Fundaciones en España". Informe publicado por el Centro de Fundaciones. Madrid, Diciembre 1993.

GARCIA, R. (1993): "El Gobierno rebaja la tributación de las fundaciones y entidades sin ánimo de lucro". En: El País, Madrid, 16 de noviembre de 1993, p. 31.

GOMEZ PEREZ, J.M. (1991): Copia de la "Escritura de Constitución de la Fundación NatWest". Sin publicar.

GRUNIG, J. E. (Ed.) (1992): Excellence in Public Relations and Communication Management: Contributions to Effective Organizations. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

GRUNIG, J. E. & HUNT, T. (1984): Managing Public Relations. New York: Holt, Rinehart and Winston.

GUIJARRO ARRUZABALAGA, F. (1982): "Las Fundaciones Benéficas ante la Reforma del Impuesto sobre Sociedades". En Boletín Centro de Fundaciones nº 19, diciembre. Madrid: A.D.E.N.L.E., pp. 2-4.

GUIJARRO ARRIZABALAGA, F. (1993): "Panorama actual de las Fundaciones en España". En: "Primer Encuentro de Fundaciones Iberoamericanas. El Reto de la Sociedad Civil". Madrid: Cyan, Proyectos y Promociones Editoriales, pp. 48-59.

HERREROS ARCONADA, M. (1989): Teoría y Técnica de la Propaganda Electoral (Formas Publicitarias). Barcelona: ESRP-PPU.

HERREROS ARCONADA, M. (1993): "Campañas Autonómicas y Municipales en España". En: J. L. Arceo (Dir.) et al. Campañas Electorales y "Publicidad Política" en España (1976-1991). Barcelona: ESRP-PPU.

HILL, J.W. (1963): The Making of a Public Relations Man. New York: David McKay.

HOVLAND, C.I. (Ed.) (1957): Order of Presentation in Persuasion. New Haven, Conn.: Yale University Press.

HOVLAND, D.I., & JANIS, I.L. (Eds.) (1959): Personality and Persuasibility. New Haven: Yale University Press.

HOVLAND, C.I., JANIS, I.L., AND KELLEY, H.H. (1953): Communication and Persuasion. New Haven, Conn.: Yale University Press.

HOVLAND, C.I., & ROSENBERG, M.J. (Eds.) (1960): Attitude Organization and Change. New Haven: Yale University Press.

JANIS, I.L. (1968): "Persuasion". En: D.L. Sills (Ed.), International Enciclopedy of the Social Sciences. New York: The Macmillan Co. and The Free Press. Trad. cast. en Enciclopedia internacional de las Ciencias Sociales, Madrid: Aguilar, 1979, 2ª reimpresión.

JARRE, D. (1991): "La Inciativa Social y Humanitaria en Europa Occidental". En: Rafael de Lorenzo, Miguel Angel Cabra de Luna y Enrique Gimenez-Reyna (Eds.), Las Entidades no Lucrativas de Caracter Social y

Humanitario. Madrid: La Ley, pp. 91-106.

JEFKINS, F. (1993): Public Relations Techniques. Oxford: Butterworth-Heinemann, 3ª ed.

JOHNSSON, H. (1991): La Gestión de la Comunicación. Madrid: Ciencias Sociales.

JUAN DE ANDRES, A. (1993): Mecenazgo & Patrocinio. Las Claves del Marketing del Siglo XXI. Madrid: Editmex.

JUAN, J.V. DE (1994): Entrevista realizada por Mª Teresa García Nieto, el 23 de marzo de 1994. No publicada.

KATZ, E. & LAZARSFELD, P. (1964): Personal Influence. New York: Free Press. Trad. cast.: "La Influencia Personal". Barcelona: Hispano Europea, 1979.

KELLEY REARDON, K. (1991): Persuasion in Practice. Beverly Hills, CA: Sag, 2nd ed.

KLAPPER, J. T. (1960): The Effects of Mass Communication. Glencoe, IL.: The Free Press. Trad. Cast.: Efectos de las Comunicaciones de Masas. Madrid: Aguilar, 1.974.



LASPRILLA, A. (1994): Entrevista realizada por M<sup>a</sup> Teresa García Nieto, el 21 de junio de 1994. No publicada.

LESLEY, P. (Ed.) (1990): Lesley's Handbook of Public Relations and Communications. New York: Probus Publishing Co., 4th ed.

LIPPMANN, W. (1955): The Public Philosophy. Boston: Little, Brown.

LIPPMANN, W. (1960): Public Opinion. New York: Macmillan.

LOPEZ-CID FUENTES, J.C. (1992): "Panel Medios de Comunicación". En: Rafael de Lorenzo y Miguel Angel Cabra de Luna (Eds.), Las Fundaciones y la Sociedad Civil. Madrid: Civitas, pp.161-163.

LOUGOVOY, C. et HUISMAN, D. (1981): Traité de Relations Publiques. Paris: P.U.F.

LOVELL, R. P. (1982): Inside Public Relations. Boston, MA: Allin and Bacon.

LORENZO GARCIA, R. DE (1992): "Panel Medios de Comunicación". En: Rafael de Lorenzo y Miguel Angel

Cabra de Luna (Eds.), Las Fundaciones y la Sociedad Civil. Madrid: Cívitas, pp. 161-163.

LORENZO GARCIA, R. DE (1993): El Nuevo Derecho de Fundaciones. Madrid: Ed. Marcial Pons, Ediciones Jurídicas S.A.

MARCHESI, M. R. (1993): El Protocolo Hoy. Madrid: El País-Aguilar, 4ª ed.

MARSTON, J. E. (1981): Relaciones Públicas Modernas. México: McGraw-Hill.

MARTIN ARROSAGARAY, M. (1992): "Panel Medios de Comunicación" En: Rafael de Lorenzo y Miguel Angel Cabra de Luna (Eds.), Las Fundaciones y la Sociedad Civil. Madrid: Civitas, pp.171-175.

McGUIRE, W.J. (1968): "Personality and Susceptibility to Social Influence". En: E.F. Borgatta and W.W. Lambert (Eds.), Handbook of Personality Theory and Research. Chicago: Rand McNally.

McGUIRE, W.J. (1969a): "The Nature of Attitude an Attitude Change". En G. Linzey and E. Aronson (Eds.), The

Handbook of Social Psychology. V.III. Reading, Mass:  
Addison-Wesley, pp. 136-314.

McGUIRE, W.J. (1969b): "An Information-Processing Model of Advertising Effectiveness". Comunicación leída en el "Symposium on Behavior and Management Science in Marketing". Center for Continuing Education, University of Chicago, June 11.

McGUIRE, W.J. (1972): "Attitude Change: The Information Processing Paradigm". En C.G. McClintock (Ed.), Experimental Social Psychology. New York: Holt, Rinehart, and Winston, pp. 108-141.

McGUIRE, W.J. (1978): "The Communication/Persuasion Matrix". En B. Lipstein and W.J. McGuire, Evaluating Advertising: A Bibliography of the Communication Process. New York: Advertising Research Foundation.

MEERDINK, J.-H. (1990): "Las Fundaciones en Europa". En: Rafael de Lorenzo y Miguel Angel Cabra de Luna (Eds.), Presente y Futuro de las Fundaciones. Madrid: Civitas, pp.169-186.

MOORE, H. FRAZIER Y CANFIELD, BERTRAND (1977): Public Relations. Principles, Cases, and Problems, 7ª ed.

Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc. Trad. al castellano: "Relaciones Públicas. Principios, Casos y Problemas". México: Compañía Editorial Continental, S.A., 1980.

MORA, F. (1994): Entrevista realizada por M<sup>a</sup> Teresa García Nieto, el 23 de junio de 1994. No publicada.

MORENO, P. (1994): Entrevista realizada por M<sup>a</sup> Teresa García Nieto, el 21 de junio de 1994. No publicada.

NATIONAL WESTMINSTER BANK (Ed.) (1993): "Enviroment Report 1993. Enviromental Sense, Business Sense". London.

NEWSOM, D., and SCOTT, A. (1985): This is PR. The Realities of Public Relations. Belmont, CA: Wadsworth, 2nd ed.

NIELANDER, W. A. (1980): Practica de las Relaciones Públicas. Métodos para Crear una Imagen Atractiva de la Empresa. Barcelona: Hispano-Europea, 3<sup>a</sup> ed.

NOGUERO, A. (1988): Programación y Técnicas de Relaciones Públicas. Barcelona: ESRP-PPU.

NOGUERO, A. (1990): Relaciones Públicas e Industria de la Persuasión. Análisis Gnoseológico y Situacional. Barcelona: ESRP-PPU, 2<sup>a</sup> ed.

NOGUERO i GRAU, A. (1991): "Relaciones Públicas". En: Angel Benito (Director), Diccionario de Ciencias y Técnicas de la Comunicación. Madrid: Ediciones Paulinas, pp. 1238-1253.

- OLASKY, M. N. (1987): Corporate Public Relations and American Private Enterprise: A New Historical Perspective. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- OLINS, W. (1991): Identidad Corporativa. Madrid: Celeste.
- ORAN, D. & SHAFRITZ, J. M. (1983): The MBA-S Dictionary. Reston, Va.: Reston Publishing Company, Prentice-Hall.
- OSGOOD, C.E., SUCI, G.J. & TANNENBAUM, P.H. (1957): The Measurement of Meaning. Urbana: University of Illinois.
- OYARZABAL, M.L. (1994): Entrevista realizada por M<sup>a</sup> Teresa García Nieto, el 25 de julio de 1994. No publicada.
- PARES, M. (1991): Mecenatge, Patrocini i comunicació. Barcelona: ESRP-PPU.
- PECES BARBA, G. (1991): "Humanitarismo y Solidaridad Social como Valores de una sociedad Avanzada". En: Rafael de Lorenzo, Miguel Angel Cabra de Luna y Enrique Gimenez-Reyna (Eds.), Las Entidades no Lucrativas de Caracter Social y Humanitario. Madrid: La Ley, pp. 13-62.
- PUMAR VAZQUEZ, J. (1990): Ceremonial y Protocolo. Santiago de Compostela: Fundación CAIXAGALICIA
- QUARLES, J. & ROWLINGS, B. (1993): Practising Public Relations. A Case Study Approach. Melbourne: Longman

Cheshire.

RAYFIELD, R. E., ACHARYA, L., PINCUSL, J. D. & SILVIS, D. E. (1991): Public Relations Writing: Strategies and Skills. Dubuque, IW: Wm. C. Brown Publishers.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (1992): "Fundación". En: Diccionario de la Lengua Española. Madrid: Espasa Calpe, p. 709.

REILLY, R. T. (1987): Public Relations in Action. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2nd ed.

REITER FARAGALLI, R. (1992): "Las Fundaciones de Empresas en Estados Unidos: La Filantropía Corporativa en América". En: Rafael de Lorenzo García y Miguel Angel Cabra de Luna (Eds.), Las Fundaciones y la Sociedad Civil. Madrid: Civitas, pp. 181-192.

RICE, R. E. (Ed.) (1989): Public Communication Campaigns. Beverly Hills, CA: Sage, 2nd ed.

RIVAS, R. (1994): "Cristina Alberdi se compromete a potenciar las fundaciones sociales". En: El País, Madrid, 29 de enero de 1994, p. 26.

ROBINSON, EDWARD L. (1969): Public Relations and Survey Research: Achieving Organizational Goals in Communication Context. New York: Appleton-Century-Crofts.

ROSELL, M.M. (1993): "Más exenciones para los mecenas". En: Diario 16, Madrid, 20 de noviembre de

1993, p. 23.

RUIZ, J. (1994): "Las Fundaciones tendrán más exenciones fiscales". En: El País-Negocios, Madrid, 17 de julio de 1994, p. 13.

SAENZ DE MIERA, A. (1978): "El futuro de las Fundaciones en Europa". En: Boletín Centro de Fundaciones, Nº 5, Septiembre. A.D.E.N.L.E., pp. 3-5.

SAENZ DE MIERA, A. (1983): "La Hora de la Sociedad: Reflexiones sobre la Función Social de las Fundaciones". En: Boletín Centro de Fundaciones nº 20, primer trimestre. A.D.E.N.L.E., p. 8.

SAENZ DE MIERA, A. (1990): "Las Fundaciones como Instituciones Sociales. El Mecenazgo". En: Rafael de Lorenzo y Miguel Angel Cabra de Luna (Eds.), Presente y Futuro de las Fundaciones. Madrid: Civitas, pp. 59-84.

SAENZ DE MIERA, A. (1993a): "El reto de la Sociedad Civil Iberoamericana". En: Primer Encuentro de Fundaciones Iberoamericanas. El Reto de la Sociedad Civil Iberoamericana. Madrid: Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, pp. 10-15.

SAENZ DE MIERA, A. (1993b): El Protagonismo de las Fundaciones en la Sociedad Necesaria. Comunicación pronunciada durante el curso "Derecho de Fundaciones: La necesidad de una reforma" celebrado en el Escolrial del 26 al 30 de julio de 1993.

SAENZ DE MIERA, A. (1994a): "Piedra de Toque del Impulso Democrático". En: El País, Madrid, 24 de enero de 1994, p. 28.

SAENZ DE MIERA, A. (1994b): La Sociedad Necesaria. El Estado de la Cuestión. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 2ª ed.

SAENZ DE MIERA, A., AGUADO SOBRINO, J., MONREAL, L. y PEREDA, A.(1992): "Mesa Redonda con las Fundaciones de la Banca Española". En: Los Nuevos Mecenas de la Cultura. Madrid: Fundación Cultural Banesto.

SANCHEZ OLEA, C. (1993): "Mecenas, ley y empresa". En: El País-Negocios, Madrid, 5 de diciembre de 1993, p. 22.

SANCHEZ OLEA, C. (1994): "Fundaciones, acá de la fiscalidad". En: El País-Negocios, Madrid, 6 de febrero de 1994, p. 40.

SANTA CRUZ, M.V. (1994): Entrevista realizada por Mª Teresa García Nieto, el 6 de junio de 1994. No publicada.

SEMPERE, C. (Ed.) (1992): Código Civil. Madrid: Tecnos, 11 ed.

SENECA (1964): Cartas Morales a Lucilio. Carta XLVIII: De la Amistad. J. Bofill y Ferro (Ed.). Barcelona: Iberia.

SIEGEL, D. Y YANCEY, J. (1993): "El Renacimiento de la



Sociedad Civil: El Desarrollo del Sector No Lucrativo en la Europa Centro-Oriental". En: Boletín Centro de Fundaciones, nº 53, Cuarto Trimestre. A.D.E.N.L.E., pp. I, II.

SIMON, R. (1986): Relaciones Públicas. Teoría y Práctica. Ed. Limusa S.A.. México.

SIMON, R. & WYLIE, F. W. (1994): Cases in Public Relations Management. Lincolnwood, Ill., NTC Business Books.

SIMON-DUBLE, A. (1993): "El Mundo Fundacional en Europa". En: Primer Encuentro de Fundaciones Iberoamericanas. El Reto de la Sociedad Civil Iberoamericana. Madrid: Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, pp. 30-36.

SIMMONS, R. E. (1990): Communication Campaign Management. A Systems Approach. New York: Longman.

SMITH, A. R. (1991): Innovative Employee Communication. New Approaches to Improving Trust, Teamwork and Performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentic-Hall.

SWANSON, D. L. & NIMMO, D. (1990): New Directions in Political Communication. A Resoruce Book. Beverly Hills, CA: Sage.

SZYBOWILZ, J. y MAGISTRALI, S. (1990): Sponsorización y Mecenazgo. Barcelona: Gestión 2000.

TAJFEL, H. (1984): Grupos Humanos y Categorías Sociales.

Barcelona: Herder.

TEDFORD, T. L. (1991): Public Speaking in a Free Society. Hightstown, NJ: McGraw-Hill.

TEJERO, A. (1994): Entrevista realizada por Ma Teresa García Nieto, el 7 de julio de 1994. No publicada.

TOMAS Y VALIENTE, F. (1994): "La Constitución Española y las Fundaciones". En: Consideraciones sobre el Tratamiento Jurídico y Fiscal de las Fundaciones Españolas. Análisis y Valoración del Proyecto de Ley de Fundaciones. Bilbao: Fundación BBV Documenta, pp. 24-44.

TUCKER, K. & DERELIAN, D. (1989): Public Relations Writing: A Plannet Approach for Creating Results. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

TURNER, S. (1989): Guía de Relaciones Públicas. Bilbao: Deusto, 2ª ed.

URBINA, J. A. de (1990): El Arte de Invitar: Su Protocolo. Barcelona: Ateneo.

VALLS MARCOS, J.M. (1992): "Panel Medios de Comunicación". En: Rafael de Lorenzo y Miguel Angel Cabra de Luna (Eds.), Las Fundaciones y la Sociedad Civil. Madrid: Civitas, pp. 169-171.

WESTPHALEN, M.H. y PIÑUEL, J.L. (Eds.) (1993): "La Dirección de Comunicación: Prácticas Profesionales. Diccionario Técnico". Madrid: Ediciones del Prado.

WILCOX, D. L. & NOLTE, L. W. (1990): Public Relations. Writing and Media Techniques. New York: HrperCollins publishers.

YOUNG, L. (1993): "El Sector no Lucrativo en Rusia". En Boletín Centro de Fundaciones, nº 53, Cuarto trimestre. A.D.E.N.L.E., pp. III-XI.

YUSTE GRIJALBA, J.L. (1974): "Fundación Juan March". En: Fundación Universidad Empresa (Ed.), Fundaciones Españolas relacionadas con la Universidad y la Empresa. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones, pp. 11-20.

ZULOAGA, J. (1994): Entrevista telefónica realizada por M<sup>a</sup> Teresa García Nieto, el 25 de julio de 1994. No publicada.